



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño e implementación de un sistema de indicadores de
desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal en una
empresa hotelera.**

AUTOR:

Ruiz Caicedo, Gabriel Armando

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ec. Albán Alaña, Luis Fernando, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2 de septiembre de 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Ruiz Caicedo, Gabriel Armando**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR



f. _____
Ec. Albán Alaña, Luis Fernando, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ruiz Caicedo, Gabriel Armando

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño e implementación de un sistema de indicadores de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal en una empresa hotelera**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresa**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR



Validar digitalmente en Firmat.
Firmado electrónicamente por:
**GABRIEL ARMANDO
RUIZ CAICEDO**

f. _____
Ruiz Caicedo, Gabriel Armando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ruiz Caicedo, Gabriel Armando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Diseño e implementación de un sistema de indicadores de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal en una empresa hotelera** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR



Validar digitalmente en Firmat.
Firmado electrónicamente por:
**GABRIEL ARMANDO
RUIZ CAICEDO**

f. _____
Ruiz Caicedo, Gabriel Armando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO



Informe de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Ruiz.Caicedo

ID : f54f4bc20f848057a8865dc714248aa0c1ea8bf1



2%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Ruiz.Caicedo.txt
Tamaño del archivo original : 3,7 MB
Número de palabras : 22.423

Depositante : Luis Fernando Albán Alaña
Fecha de depósito : 24 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 24 de agosto de 2026

TUTOR



Luis Fernando
Albán Alaña



f. _____

Ec. Albán Alaña, Luis Fernando, Mgs.

AUTOR



validar únicamente en firmadot.
firmado electrónicamente por:
GABRIEL ARMANDO
RUIZ CAICEDO

f. _____

Ruiz Caicedo, Gabriel Armando

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación académica.

A mi familia, por su amor, apoyo y confianza incondicional. Su compañía y motivación fueron fundamentales para superar cada desafío durante este proceso.

A mis docentes, por los conocimientos compartidos y las enseñanzas que contribuyeron a mi crecimiento académico y profesional.

A mi tutor de tesis, por su orientación, paciencia y valiosas recomendaciones durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, extendiendo mi reconocimiento a todas las personas que, de manera directa o indirecta, estuvieron presentes en este camino y aportaron con sus palabras, consejos y apoyo para alcanzar esta meta.

A todos, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

.

Ruiz Caicedo, Gabriel Armando

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a mi esposa, por su amor, comprensión y apoyo constante durante todo este proceso. Gracias por acompañarme en cada desafío y por ser una parte fundamental de este camino.

A mis hijas, por ser mi mayor motivación y la razón para seguir adelante.

Cada esfuerzo realizado tiene como propósito construir un mejor futuro para ustedes. Este logro también les pertenece.

A mis padres y demás familiares, por sus palabras de aliento, confianza y apoyo en cada etapa de mi formación.

A todos ustedes, con mucho cariño, dedico este logro, fruto de esfuerzo, perseverancia y dedicación.

Ruiz Caicedo, Gabriel Armando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Govea Andrade Flor Karina, Ph.D.

OPONENTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	4
Planteamiento del problema	8
Objetivos	10
Justificación	11
Marco Teórico-Referencial y Conceptual	12
Teoría Referencial	12
Comportamiento Organizacional	12
Gestión del Desempeño	14
Gestión Empresarial (Business Management) y Balanced Scorecard	15
Ciclo de Deming (PDCA)	16
Precedentes Operacionales	17
REVENUE MANAGEMENT	21
REVPAR	21
MARCO LEGAL	22
Constitución de la República del Ecuador	22
Ministerio de Turismo	23
Reglamento de Alojamiento Turístico	23
Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD)	24
Marco Metodológico	25
Tipo de investigación	25

Enfoque de la investigación	26
Tipo de muestreo.....	26
Población.....	26
Técnicas para la recolección de información	28
Observación estructurada.....	28
Entrevista.....	30
Encuesta	31
Análisis de los resultados	36
Presentación y análisis de resultados	36
Análisis de la Observación	36
Análisis de la entrevista	38
Análisis de los resultados de las entrevistas	39
Análisis de las encuestas	44
Discusión de Datos	51
Propuesta	61
Indicadores clave de desempeño (KPI)	63
Desempeño laboral	63
Cumplimiento de funciones y metas	65
Productividad	66
Servicio	67
Clima laboral.....	67
Frecuencia de medición y estandarización	68
Diseño de un sistema de KPI e implementación	69

Metodología de implementación	71
Fases de implementación.....	71
Plan de implementación	74
Conclusiones y Recomendaciones	76
Conclusiones	76
Recomendaciones.....	77
Referencias	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ficha técnica del Centro Turístico Oasis de Daule.....	5
Tabla 2	KPIs propuestos para evaluar la eficiencia del personal hotelero.....	13
Tabla 3	Indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal hotelero	14
Tabla 4	Comportamiento del KPI “Productividad por Hora-Colaborador”	19
Tabla 5	Ficha técnica del indicador RevPAR (Revenue per Available Room)	22
Tabla 6	Caracterización de la población del estudio	27
Tabla 7	Distribución de la muestra	27
Tabla 8	Matriz de variables e indicadores para la observación estructurada	29
Tabla 9	Matriz de dimensiones, variables y preguntas guía para la entrevista semiestructurada	30
Tabla 10	Variables para considerar en la encuesta.....	32
Tabla 11	Instrumento de encuesta: dimensiones, variables, preguntas y tipo de respuesta	33
Tabla 12	Síntesis del perfil demográfico de los establecimientos analizados	53
Tabla 13	KPI identificados para la dimensión desempeño laboral	54
Tabla 14	KPI identificados en el cumplimiento de procesos	56
Tabla 15	KPI identificados en la dimensión servicio	57
Tabla 16	Indicadores identificados para clima laboral	58
Tabla 17	Síntesis de KPI para el sistema propuesto	59
Tabla 18	Escala propuesta para medir el cumplimiento según número de quejas	65
Tabla 19	Frecuencia de medición	69
Tabla 20	Fase I. Planificación.....	72

Tabla 21	Fase II. Socialización y capacitación.....	72
Tabla 22	Fase III. Implementación	73
Tabla 23	Fase IV. Seguimiento y evaluación	73
Tabla 24	Fase V. Mejora continua.....	74
Tabla 25	Plan de implementación del sistema de KPI.....	74
Tabla 26	Presupuesto para la implementación del sistema de KPI.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Vista satelital de la ubicación del Centro Turístico Oasis de Daule	5
Figura 2	Organigrama del Centro Turístico Oasis de Daule	7
Figura 3	Estructura del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	16
Figura 4	Ciclo PDCA (Deming)	17
Figura 5	Distribución de los colaboradores según el sexo	44
Figura 6	Distribución de los colaboradores según el grupo etario	45
Figura 7	Distribución de los colaboradores según el cargo	46
Figura 8	Nivel de responsabilidad laboral de los colaboradores	47
Figura 9	Nivel de productividad de los colaboradores	47
Figura 10	Cumplimiento de los procedimientos operativos	48
Figura 11	Cumplimiento de las políticas y normas institucionales	49
Figura 12	Nivel de atención al cliente.....	49
Figura 13	Nivel de calidad del servicio.....	50
Figura 14	Nivel de Comunicación.....	51
Figura 15	Nivel de cooperación laboral	51
Figura 16	Diseño del sistema de KPI e implementación para evaluar la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule	70

RESUMEN

La presente investigación aborda la evaluación de la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule mediante el diseño de un sistema de indicadores de rendimiento. En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, relacionado con la necesidad de contar con mecanismos objetivos para evaluar el desempeño del personal, así como la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación del estudio. En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, en el que se revisan conceptos, modelos y fundamentos relacionados con la eficiencia, gestión del talento humano, desempeño laboral, indicadores clave de desempeño (KPI), calidad del servicio y gestión hotelera. En el Capítulo III se establece la metodología de investigación, bajo un enfoque mixto, mediante la aplicación de encuesta a 40 colaboradores del Centro Turístico Oasis, observación estructurada y entrevistas a responsables de establecimientos hoteleros, permitiendo obtener y contrastar información de primer orden. En el Capítulo IV se presenta la propuesta de un sistema de indicadores de rendimiento construido a partir de los resultados obtenidos, considerando las dimensiones de desempeño laboral, cumplimiento de procesos, productividad, servicio y clima laboral, además de su estructura técnica, responsables, metas y frecuencia de medición. Finalmente, en el Capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Los resultados evidenciaron condiciones favorables en el desempeño del personal, destacándose niveles altos de responsabilidad laboral, calidad del servicio, comunicación y cooperación; sin embargo, se identificó la necesidad de sistematizar su medición mediante indicadores que permitan fortalecer el control interno, apoyar la toma de decisiones y contribuir a la mejora continua de la gestión operativa y la calidad del servicio del Centro Turístico Oasis de Daule.

Palabras clave: indicadores de rendimiento, KPI, eficiencia del personal, gestión operativa, calidad del servicio, gestión hotelera.

ABSTRACT

This research addresses the evaluation of staff efficiency at Centro Turístico Oasis de Daule through the design of a performance indicator system. Chapter I presents the problem statement, which focuses on the need for objective mechanisms to evaluate staff performance, as well as the research question, objectives, and justification. Chapter II develops the theoretical framework, reviewing concepts, models, and foundations related to efficiency, human talent management, job performance, key performance indicators (KPIs), service quality, and hotel management. Chapter III establishes the research methodology through a mixed-methods approach, using a survey administered to 40 employees of Centro Turístico Oasis, structured observation, and interviews with managers of hotel establishments, allowing for the collection and comparison of primary data. Chapter IV presents the proposal for a performance indicator system developed based on the results obtained, considering the dimensions of job performance, process compliance, productivity, service, and work environment, as well as its technical structure, responsibilities, targets, and measurement frequency. Finally, Chapter V presents the conclusions and recommendations derived from the study. The results showed favorable conditions in staff performance, particularly in responsibility, service quality, communication, and cooperation. However, the study identified the need to systematize performance measurement through indicators that strengthen internal control, support decision-making, and contribute to the continuous improvement of operational management and service quality at Centro Turístico Oasis de Daule.

Keywords: performance indicators, KPIs, staff efficiency, operational management, service quality, hotel management.

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero constituye un componente esencial de la planta turística y de la oferta de servicios de un destino, consolidándose como un motor clave para el desarrollo económico a través de la generación de empleo y la dinamización de actividades complementarias. En este contexto, los establecimientos de alojamiento no solo representan la infraestructura disponible para los visitantes, turistas o exploradores que acuden a un destino por diversos motivos, sino que operan como el eje central de su experiencia de viaje.

Medir la eficiencia del personal permite establecer metas claras, conocer el nivel de cumplimiento de las funciones y tomar decisiones basadas en información real. De esta manera, los indicadores pueden contribuir a mejorar la productividad, reducir tiempos improductivos, fortalecer la atención al cliente y promover una cultura de mejora continua. (Ferrín, 2014).

Orozco (2021) señala que la experiencia del cliente no depende únicamente de las instalaciones físicas, sino de la eficiencia con la que el talento humano ejecuta sus funciones diarias. Aspectos como la gestión en recepción, el mantenimiento de habitaciones, la resolución ágil de requerimientos, la puntualidad y la sinergia interdepartamental influyen de manera directa en la satisfacción del huésped. Asimismo, investigaciones previas en el entorno hotelero de la provincia del Guayas demuestran que factores como el clima laboral, la satisfacción del trabajador y la organización interna inciden significativamente en la productividad y, en consecuencia, en la calidad del servicio final.

La implementación de un sistema de indicadores de desempeño no solo permite controlar las actividades del personal, sino también mejorar la planificación, la comunicación interna y la eficiencia operativa (Oca, 2022).

En este contexto, Kaplan y Norton (1992), señalan a través del Cuadro de Mando Integral, la importancia de evaluar a las organizaciones desde diferentes perspectivas, considerando no únicamente los resultados financieros, sino también los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. Esta visión resulta aplicable al sector

hotelero, donde el rendimiento del personal y la calidad del servicio son factores esenciales para mantener la competitividad.

A partir de esta realidad, la presente investigación tiene como propósito diseñar e implementar un sistema de indicadores de desempeño KPI para evaluar la eficiencia del personal en una empresa hotelera, esta propuesta busca brindar una herramienta práctica que permita medir el rendimiento laboral de forma objetiva, identificar áreas que requieren mejora y facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia. Además, se pretende que el sistema contribuya al fortalecimiento de los procesos internos y a una mejor organización del trabajo dentro del establecimiento.

La provincia del Guayas se ha caracterizado por ser uno de los territorios con mayor movimiento turístico, comercial y recreativo del Ecuador. Su ubicación estratégica, conectividad vial, actividad económica y diversidad de atractivos naturales y culturales han permitido que el turismo se convierta en una actividad importante para el desarrollo local.

Dentro de este contexto, la Prefectura del Guayas (2024) mediante su guía turística, indica que los establecimientos hoteleros y turísticos cumplen un papel fundamental, ya que no solo brindan servicios de alojamiento, descanso y recreación, sino que también generan empleo, dinamizan otros sectores productivos y contribuyen a fortalecer la imagen del destino.

En la actualidad, los hoteles enfrentan mayores exigencias por parte de los clientes, quienes esperan una atención rápida, eficiente, cordial y de calidad; por esta razón, las empresas hoteleras necesitan fortalecer sus procesos internos y contar con personal capaz de responder adecuadamente a las necesidades del huésped (Zavala, 2022).

ANTECEDENTES

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2024), el turismo actual requiere modelos de gestión orientados a la competitividad, la sostenibilidad, la innovación y el fortalecimiento del talento humano, en este contexto, el desempeño del personal se convierte en un elemento fundamental para el buen funcionamiento de una empresa hotelera.

Una de las herramientas más útiles son los indicadores clave de desempeño, conocidos como KPI por sus siglas en inglés, estos indicadores permiten medir el cumplimiento de objetivos específicos mediante datos concretos y verificables, en el ámbito empresarial, principalmente porque ayudan a transformar las actividades diarias en información útil para evaluar resultados, detectar fallas y proponer mejoras, en una empresa hotelera (Valverde, 2024).

Por ello, el diseño de un sistema de indicadores de desempeño constituye una herramienta necesaria para mejorar la eficiencia del personal, fortalecer los procesos internos y contribuir a una atención más organizada y de mejor calidad (Prieto, 2020).

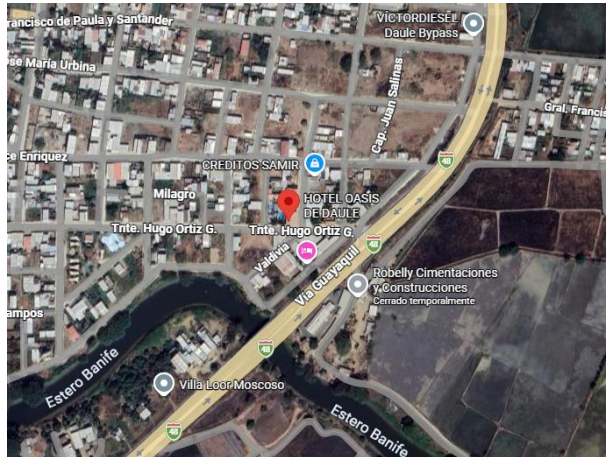
En los últimos años, la actividad turística en Guayas no se ha limitado únicamente a la ciudad de Guayaquil, sino que también se ha extendido hacia otros cantones con potencial recreativo, gastronómico, cultural y natural.

Investigaciones desarrolladas en la provincia del Guayas han resaltado la importancia de aplicar herramientas de gestión en hoteles, especialmente para mejorar la planificación, el control administrativo y la calidad de los procesos internos.

El cantón Daule forma parte de esta dinámica provincial, destacándose por sus riberas, balnearios de agua dulce, espacios de recreación, gastronomía y establecimientos orientados al descanso familiar. En este escenario se ubica el Centro Turístico “Oasis”, establecimiento que combina servicios recreativos, turísticos y de hospedaje, y que atiende principalmente a visitantes locales y de zonas cercanas.

Figura 1

Vista satelital de la ubicación del Centro Turístico Oasis de Daule



Nota. Google Maps. (2026). Centro Turístico Oasis de Daule, Daule, Ecuador.

El Centro Turístico Oasis de Daule funciona como un espacio recreativo y turístico dirigido principalmente a familias, visitantes locales y personas provenientes de cantones cercanos. De acuerdo con información turística disponible, el establecimiento cuenta con piscinas para adultos y niños, restaurante con comida típica, salón de recepción, servicio de alojamiento y cancha deportiva, lo que evidencia que su operación integra varias áreas de atención y servicio.

De la misma manera, la información comercial del establecimiento indica que ofrece piscinas, toboganes, restaurante, comida típica, bebidas, salón, recepción, servicio de hostería familiar y wifi en sus instalaciones, especialmente durante sábados, domingos y feriados.

Con la finalidad de ubicar de manera general las características del establecimiento objeto de estudio, se presenta la siguiente ficha técnica:

Tabla 1

Ficha técnica del Centro Turístico Oasis de Daule

Elemento	Descripción
Nombre del establecimiento	Centro Turístico Oasis de Daule
Ubicación	Cantón Daule, provincia del Guayas

Tipo de establecimiento	Centro turístico, recreativo y de hospedaje
Actividad principal	Prestación de servicios de recreación, descanso, alojamiento y atención al cliente
Servicios principales	Piscinas, restaurante, alojamiento, salón de recepción, áreas recreativas y cancha deportiva
Público objetivo	Familias, visitantes locales y turistas de cantones cercanos
Temporadas de mayor demanda	Fines de semana, feriados y temporadas altas
Áreas operativas	Atención al cliente, limpieza, mantenimiento, seguridad, restaurante, alojamiento y servicios generales
Necesidad identificada	Falta de un sistema técnico para evaluar la eficiencia del personal
Propuesta de mejora	Diseño e implementación de indicadores clave de desempeño KPI

El centro Turístico Oasis de Daule fue concebido como una alternativa de recreación familiar, integrando espacios de descanso, piscinas, áreas de servicio y actividades complementarias para los visitantes. Con el paso del tiempo, el establecimiento ha experimentado un crecimiento progresivo en la afluencia de personas, especialmente durante fines de semana, feriados y temporadas altas. Este incremento ha generado una mayor demanda operativa y la necesidad de contar con personal encargado de distintas funciones, tales como atención al cliente, limpieza, mantenimiento, seguridad, restaurante, alojamiento y servicios generales.

En relación con su organización funcional, el Centro Turístico Oasis de Daule se estructura en diferentes áreas operativas y administrativas que permiten el desarrollo de sus actividades diarias. Estas áreas cumplen funciones relacionadas con la atención al cliente, el mantenimiento de las instalaciones, la limpieza, la seguridad, el servicio de restaurante, el hospedaje y la administración general del establecimiento. En la parte administrativa se concentra la planificación, coordinación y supervisión de las

actividades, mientras que las áreas operativas son responsables de garantizar una experiencia adecuada para los visitantes.

Figura 2
Organigrama del Centro Turístico Oasis de Daule



Nota. Elaboración propia

Los establecimientos turísticos que crecen de manera ordenada requieren algo más que infraestructura o variedad de servicios; necesitan una gestión interna capaz de coordinar al personal, medir resultados y corregir debilidades a tiempo. En el caso del Centro Turístico Oasis de Daule, esta organización por áreas permite identificar con mayor claridad dónde deben aplicarse los indicadores KPI, especialmente en aquellas actividades que influyen directamente en la experiencia del visitante.

Sin embargo, este crecimiento no siempre ha estado acompañado de procesos administrativos formalizados que permitan medir de manera objetiva el desempeño del personal. Aunque este tipo de control puede resultar útil en las operaciones cotidianas, también presenta limitaciones cuando se requiere identificar con claridad retrasos en las actividades, incumplimiento de funciones, tiempos improductivos, necesidades de capacitación o problemas de coordinación entre áreas.

Planteamiento del problema

El turismo y el hotelería se han convertido en actividades importantes para el desarrollo económico y social de la provincia del Guayas, debido a que generan empleo, dinamizan el comercio local y fortalecen la oferta de servicios para visitantes nacionales y extranjeros. La provincia cuenta con una diversidad de atractivos naturales, culturales, gastronómicos y recreativos distribuidos en sus distintos cantones, lo que permite que la actividad turística no se concentre únicamente en Guayaquil, sino que también se extienda hacia territorios con potencial de crecimiento como Daule, Playas, Samborondón, Milagro, Nobol, entre otros.

La Prefectura del Guayas (2024) promueve el recorrido de sus 25 cantones como parte de su oferta turística provincial.

En este contexto, el cantón Daule se presenta como un territorio con características favorables para el turismo local y recreativo. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Daule señala que el cantón destaca especialmente por sus haciendas, recintos, balnearios y riberas del río Daule, espacios que forman parte de su identidad turística y cultural.

En este escenario, el centro turístico OASIS, con el paso del tiempo ha adquirido mayor importancia en la oferta recreativa local, especialmente durante fines de semana, feriados y temporadas altas. Sin embargo, el crecimiento de la demanda también genera mayores exigencias operativas. La atención al cliente, la limpieza de las áreas, el mantenimiento de piscinas e instalaciones, la seguridad, el servicio de restaurante y el hospedaje requieren una adecuada organización del personal para garantizar una experiencia satisfactoria al visitante.

A pesar de ello, en el Centro Turístico la evaluación del desempeño del personal no cuenta con un sistema técnico de indicadores que permita medir de forma objetiva la eficiencia laboral. La supervisión se ha desarrollado principalmente mediante la observación directa, la experiencia administrativa y el control cotidiano de las actividades. Aunque esta forma de gestión puede resultar útil para resolver situaciones inmediatas, presenta limitaciones cuando se requiere identificar con precisión retrasos, incumplimiento de funciones, tiempos improductivos, falta de coordinación entre áreas o necesidades de capacitación.

Esta situación representa un problema para la administración del establecimiento, ya que la ausencia de indicadores dificulta conocer el rendimiento real del personal y limita la toma de decisiones basadas en información verificable. En el sector hotelero, los indicadores de desempeño permiten evaluar procesos, resultados y aspectos no financieros vinculados con la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Cunha Callado et al. (2011) señalan que los indicadores de desempeño no financieros son utilizados en el ámbito hotelero para analizar aspectos relacionados con la operación y la gestión interna de los establecimientos.

En el sector hotelero, es común que la evaluación del talento humano se ejecute de manera empírica, subjetiva o limitada a la observación cotidiana de los supervisores. Esta deficiencia metodológica impide identificar con precisión los factores críticos que afectan el rendimiento laboral, tales como los retrasos operativos, el incumplimiento de funciones, las brechas de capacitación, la baja productividad y la falta de coordinación interdepartamental. Ante este escenario, se evidencia la necesidad de implementar herramientas técnicas que permitan medir el desempeño del personal de forma objetiva, sistemática y estructurada, proporcionando datos confiables para la toma de decisiones estratégicas (Guartán, 2020).

De igual manera, la medición mediante indicadores permite transformar las actividades diarias en información útil para la administración. En el sector hotelero, los KPI contribuyen a monitorear el desempeño, identificar áreas de mejora y apoyar la toma de decisiones en función de resultados concretos. Un estudio reciente sobre indicadores turísticos y hoteleros señala que la medición con indicadores de desempeño permite evaluar la gestión en establecimientos de alojamiento turístico, considerando dimensiones financieras, operativas y administrativas.

Por ello, la problemática central de esta investigación se relaciona con la falta de un sistema estructurado de indicadores clave de desempeño KPI que permita evaluar la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule. Esta ausencia limita el control de las actividades, la medición del cumplimiento de funciones y la identificación de oportunidades de mejora en las áreas operativas y administrativas. En consecuencia, resulta necesario diseñar e implementar una herramienta de medición que permita valorar el desempeño laboral de manera objetiva, fortalecer la organización interna y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los visitantes.

Así, la pregunta que guía esta investigación es:

¿Cómo el diseño e implementación de un sistema de indicadores de desempeño (KPI) contribuye a evaluar la eficiencia del personal en el Centro Turístico Oasis de Daule?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores de rendimiento a través del análisis de los procesos del Centro Turístico Oasis, ubicado en el cantón Daule, provincia del Guayas, con el fin de optimizar la gestión operativa y elevar la calidad del servicio.

Objetivos específicos

1. Identificar modelos y teorías para la eficiencia de los servicios en centros turísticos y hoteleros
2. Analizar los procesos operativos y funciones establecidos en el centro turístico Oasis para determinar los niveles de eficiencia y rendimiento.
3. Diseñar un sistema de indicadores para mejorar el control interno, la toma de decisiones y la mejora continua del establecimiento.

Justificación

La presente investigación tiene como propósito diseñar e implementar un sistema de indicadores de desempeño KPI que permita evaluar la eficiencia del personal en una empresa hotelera ubicada en el cantón Daule. Esta propuesta busca incorporar una herramienta práctica de gestión que ayude a medir de forma más clara el cumplimiento de funciones, la productividad, la calidad del servicio y la organización interna del establecimiento.

Fortalecer la gestión del personal resulta importante porque, en este tipo de negocios turísticos, la experiencia del visitante depende en gran parte del trabajo diario de los colaboradores. La atención al cliente, la limpieza, el mantenimiento, la seguridad, el restaurante, el hospedaje y los servicios generales son áreas que influyen directamente en la satisfacción de quienes visitan el lugar. Por ello, contar con indicadores permitirá establecer metas, dar seguimiento a las actividades y detectar con mayor facilidad los aspectos que necesitan mejorar.

Desde el ámbito administrativo, esta investigación se justifica porque responde a una necesidad concreta: contar con un mecanismo más técnico y objetivo para evaluar el desempeño laboral. En muchas empresas turísticas locales, la supervisión del personal se realiza principalmente mediante la observación directa o la experiencia de los administradores. Aunque esta práctica puede ser útil en el día a día, no siempre permite identificar con precisión problemas como retrasos, bajo rendimiento, falta de coordinación o necesidades de capacitación. En este sentido, los KPI ayudarán a convertir la información diaria del trabajo en datos útiles para la toma de decisiones.

En el ámbito académico, el estudio es relevante porque relaciona conceptos de gestión empresarial, administración hotelera, talento humano e indicadores de desempeño con una realidad específica del sector turístico de Daule. Además, aporta un caso práctico que puede servir como referencia para otros establecimientos similares de la provincia del Guayas que buscan mejorar su organización interna y la calidad de sus servicios.

La importancia de esta investigación radica en que no solo busca medir el trabajo del personal, sino también contribuir a una gestión más ordenada, eficiente y humana.

Marco Teórico-Referencial y Conceptual

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos, referenciales, legales y conceptuales que sustentan la investigación. De la misma manera, se desarrollan los principales enfoques relacionados con la gestión estratégica, la gestión del talento humano, los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) y conceptos necesarios para comprender la propuesta planteada.

Teoría Referencial

El diseño de un sistema de Indicadores Clave de Rendimiento (Key Performance Indicators [KPI]) para evaluar la eficiencia del talento humano en el sector hotelero se sustenta en diversas teorías de la administración y de la gestión estratégica, las cuales explican la relación entre el desempeño del personal, la productividad organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional analiza la conducta de las personas en el entorno laboral y su influencia en el logro de los objetivos institucionales.

Según Locke y Latham (1994), la teoría del establecimiento de objetivos sostiene que las metas específicas y medibles mejoran el desempeño al orientar la atención, incrementar el esfuerzo, fortalecer la persistencia y promover estrategias de trabajo más eficaces. En el sector hotelero, los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) traducen estas metas en parámetros objetivos, como el tiempo de limpieza de habitaciones o el tiempo de atención en la recepción.

En consecuencia, los KPI facilitan la evaluación del desempeño y contribuyen al cumplimiento de los estándares de calidad y los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 2

KPIs propuestos para evaluar la eficiencia del personal hotelero

KPI	Concepto	Importancia	Objetivo	Frecuencia
Productividad por Hora-Colaborador	Mide los ingresos generados por cada colaborador en función de las horas trabajadas.	Evalúa la eficiencia del recurso humano y su aporte a los resultados del hotel.	Determinar el nivel de productividad laboral del personal.	Diaria y mensual
Tiempo Promedio de Limpieza de Habitaciones	Mide el tiempo empleado por el personal de housekeeping para acondicionar una habitación.	Controla la eficiencia operativa y el cumplimiento de estándares de calidad.	Verificar el cumplimiento de los tiempos establecidos para la limpieza.	Diaria
Tiempo Promedio de Check-in	Mide el tiempo transcurrido desde la llegada del huésped hasta la entrega de la habitación.	Contribuye a mejorar la experiencia del cliente y reducir tiempos de espera.	Evaluar la rapidez y eficiencia del personal de recepción.	Diaria
Índice de Cumplimiento de Tareas	Relación entre tareas ejecutadas y tareas programadas durante un período determinado.	Verifica el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.	Medir el nivel de cumplimiento de objetivos operativos.	Semanal
Índice de Satisfacción del Cliente	Mide la percepción del huésped respecto a la calidad del servicio recibido.	Refleja el impacto del desempeño del personal sobre la experiencia del cliente.	Evaluar la calidad del servicio brindado.	Mensual
Tasa de Ausentismo Laboral	Porcentaje de horas o días no trabajados respecto a los programados.	Identifica problemas de asistencia que afectan la productividad.	Controlar la disponibilidad y compromiso del personal.	Mensual
RevPAR (Ingreso por Habitación Disponible)	Mide los ingresos generados por las habitaciones disponibles del hotel.	Evalúa la eficiencia comercial y operativa del establecimiento.	Analizar el rendimiento financiero relacionado	Diaria y mensual

con la
ocupación y
tarifas.

Nota. Adaptado de la Teoría de la Fijación de Metas de Locke y Latham (1994).

Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es un proceso orientado a planificar, supervisar y evaluar el rendimiento de los colaboradores para favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Según Aguinis (2019), este enfoque alinea los objetivos individuales con la estrategia institucional mediante un seguimiento continuo y retroalimentación permanente.

En el sector hotelero este proceso puede apoyarse en indicadores como la productividad por hora-colaborador, el tiempo promedio de *check-in*, el tiempo de limpieza por habitación, el índice de satisfacción del cliente y la tasa de ausentismo (Parmenter, 2020)

La información obtenida facilita la toma de decisiones, identifica oportunidades de mejora y fortalece el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Tabla 3

Indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal hotelero

KPI	Fórmula	Objetivo	Frecuencia
Productividad por Hora-Colaborador	Ingresos Totales / (N.º de colaboradores × Horas trabajadas)	Medir la eficiencia laboral y el aporte económico de cada colaborador.	Diaria y mensual
Tiempo Promedio de Check-in	Tiempo total de atención / Número de huéspedes atendidos	Evaluar la rapidez del servicio de recepción.	Diaria
Tiempo Promedio de Limpieza por Habitación	Tiempo total de limpieza / Número de habitaciones atendidas	Medir la eficiencia del personal de housekeeping.	Diaria
Índice de Cumplimiento de Tareas	(Tareas realizadas / Tareas programadas) × 100	Verificar el cumplimiento de las actividades asignadas.	Semanal

Índice de Satisfacción del Cliente	(Clientes satisfechos / Total de encuestas) $\times$ 100	Evaluar la percepción del huésped sobre el servicio recibido.	Mensual
Tasa de Ausentismo Laboral	(Horas perdidas / Horas programadas) $\times$ 100	Controlar la asistencia y disponibilidad del personal.	Mensual

Nota. Basado en la Teoría de la Fijación de Metas (Locke y Latham, 2002).

En el sector hotelero, la gestión del desempeño supervisa de forma continua el cumplimiento de los estándares de servicio y detectar oportunidades de mejora en los procesos operativos. Mediante el uso de KPI, las organizaciones obtienen información oportuna para apoyar la toma de decisiones, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la competitividad empresarial.

Gestión Empresarial (Business Management) y Balanced Scorecard

La gestión empresarial integra la planificación y control de los recursos organizacionales con el objetivo de mejorar el desempeño y el cumplimiento de la estrategia. En este contexto, el Balanced Scorecard (BSC) se utiliza como un sistema que traduce la estrategia en indicadores financieros y no financieros.

Estudios recientes señalan que el BSC se emplea ampliamente en la industria hotelera para mejorar la toma de decisiones y la evaluación del desempeño organizacional (Elbanna, 2020). De la misma manera, se ha evidenciado que este modelo contribuye a la medición del desempeño desde una perspectiva integral que incluye procesos internos, clientes y aprendizaje organizacional.

El modelo también se vincula con la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes mediante la gestión de información estratégica y el capital humano (Guix, 2020). En el ámbito hotelero, su aplicación se complementa con indicadores operativos como ocupación, eficiencia y rendimiento por habitación, los cuales evalúan resultados de manera cuantificable (Mulet, 2024).

En este contexto, la presente investigación adopta el enfoque del Balanced Scorecard como base conceptual, con énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para el análisis del desempeño del personal hotelero.

Figura 3

Estructura del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)



Nota. Adaptado de Kaplan y Norton (1992, 2004).

En el contexto hotelero, esta perspectiva mejora la eficiencia del personal operativo mediante la capacitación continua, el uso de sistemas tecnológicos de gestión y la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos del establecimiento.

Ciclo de Deming (PDCA)

Ciclo de Deming, también conocido como ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), es una metodología de mejora continua desarrollada por W. Edwards Deming para optimizar la calidad y eficiencia de los procesos organizacionales. Este modelo propone que las organizaciones deben planificar sus actividades, ejecutar las acciones previstas, verificar los resultados obtenidos y actuar sobre las desviaciones detectadas para implementar mejoras permanentes. Según Deming (1986) la aplicación sistemática de este ciclo incrementa la productividad, mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los cambios del entorno.

En el sector hotelero, el ciclo PDCA facilita el monitoreo del desempeño del personal mediante indicadores de gestión que identifican oportunidades de mejora y optimizar la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

Figura 4
Ciclo PDCA (Deming)



Nota. Ciclo iterativo de mejora continua (*Plan–Do–Check–Act*), adaptado de la propuesta de W. Edwards Deming en la década de 1950, basada en el ciclo original desarrollado por Walter A. Shewhart en los años 1930. Elaboración propia.

Precedentes Operacionales

El control de gestión en el sector de la hospitalidad ha evolucionado desde una visión puramente contable y retrospectiva hacia modelos dinámicos enfocados en la eficiencia del capital humano. De acuerdo con Morrison (2021) la ventaja competitiva en los servicios descansa en el desempeño de su personal de contacto, por lo que evaluar sus procesos operativos impacta de manera directa en la salud financiera de la organización.

Con el propósito de validar la aplicabilidad de los sistemas de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) y analizar cómo diversas propiedades resolvieron desviaciones críticas en sus operaciones, se examinan a continuación algunos casos de estudio de referencia internacional y local:

KPI de eficiencia en tiempos de servicio

Los KPI relacionados con tiempos operativos evalúan la capacidad de respuesta del servicio y la fluidez de los procesos de atención al cliente.

En estudios del sector hotelero, la reducción de tiempos en recepción y check-in se asocia directamente con mejoras en la satisfacción del huésped y la percepción de calidad del servicio (Castillo, 2024). En este contexto, experiencias en establecimientos hoteleros de economías emergentes muestran que la digitalización de procesos puede reducir los tiempos de atención entre un 30% y 60%, especialmente en áreas de front office.

En el caso del Hotel Lauri (Machala, Ecuador), la problemática principal se relacionaba con demoras en la consulta de disponibilidad y atención al cliente, con tiempos de entre 4 y 6 minutos. Tras la implementación de un sistema de control basado en KPI, el tiempo operativo se redujo a aproximadamente 2 minutos, lo que representa una disminución cercana al 60%. (Ortiz, 2020).

Este cambio se reflejó en una mayor fluidez del proceso de recepción, reducción de congestión operativa en horas pico y mejora en la experiencia percibida del huésped.

De forma complementaria, en el Sainte Famille Hotel (Kigali, Ruanda), la gestión manual del check-in generaba cuellos de botella operativos. La incorporación de un sistema de información hotelera permitió reducir la carga administrativa en un 35% (Spasić, 2019).

Este resultado evidenció una optimización del flujo de atención y una mejora en la coordinación entre procesos administrativos y operativos.

KPI de productividad del talento humano

La productividad laboral en hotelería se entiende como la relación entre los recursos empleados y los resultados económicos generados por el personal operativo.

Según Dougan (2021), la productividad por colaborador constituye un indicador clave para evaluar la contribución del capital humano al desempeño financiero de las organizaciones hoteleras, permitiendo relacionar el rendimiento individual con los resultados globales del establecimiento.

En el sector hotelero del Perú, el KPI de productividad por hora-colaborador evidenció un incremento de \$41,67 a \$45,83, equivalente a una variación aproximada del 10%, posterior a mejoras en la organización de los procesos operativos.

Este comportamiento refleja una mejor utilización del tiempo laboral, mayor eficiencia en la asignación de tareas y un incremento en la generación de ingresos sin necesidad de ampliar la estructura de personal.

Indicador

KPI: Productividad por Hora-Colaborador

Fórmula:

Productividad = Ingresos Totales ÷ (Número de colaboradores × Horas trabajadas)

Tabla 4

Comportamiento del KPI “Productividad por Hora-Colaborador”

Elemento de análisis	Situación inicial	Situación posterior	Variación	Interpretación gerencial
Ingresos diarios	\$100.000	\$110.000	+10%	Incremento asociado a mejoras operativas
Estructura de personal	100 colaboradores	100 colaboradores	Sin cambio	Se mantiene la misma dotación, evitando incremento de costos laborales
Horas operativas consideradas	24 horas	24 horas	Sin cambio	Operación continua sin modificaciones en jornada
Productividad por hora-colaborador	\$41,67	\$45,83	+\$4,16	Mayor eficiencia en la generación de ingresos por unidad de trabajo
Nivel de eficiencia global	Base operativa	Optimizada	Mejora evidente	Mejor aprovechamiento del recurso humano sin aumentar plantilla

Nota. Adaptado de la información operativa del hotel y el cálculo del KPI “Productividad por Hora-Colaborador”.

Los resultados obtenidos evidenciaron que el KPI Productividad por Hora-Colaborador constituyó una herramienta eficaz para monitorear el desempeño del personal y medir su contribución a la generación de ingresos del hotel. Este ratio permitió

evaluar de manera objetiva la eficiencia operativa de los colaboradores, facilitando la toma de decisiones orientadas a la optimización de recursos y al incremento de la productividad. Además, su aplicación contribuyó al seguimiento continuo de las metas organizacionales y al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

KPI de ingresos y competitividad

Los KPI de ingresos evalúan la capacidad del hotel para generar rentabilidad en función del comportamiento del mercado y la demanda.

Según Alvia (2025), la adopción de indicadores como MPI y RGI mejoran la precisión en la estrategia de pricing y fortalecer la competitividad en mercados altamente dinámicos.

En hoteles independientes de Izmir (Turquía), la problemática inicial estaba asociada a la fijación de precios empíricos, lo que generaba variabilidad en la ocupación. La implementación de estos indicadores permitió mejorar la toma de decisiones, logrando una recuperación del flujo de caja un 14% más rápida (Ivanov, 2021)

Este resultado se tradujo en mayor estabilidad de ingresos, reducción de la incertidumbre en la demanda y mejor posicionamiento competitivo.

En el Hotel One Barcelona (España), la dependencia de intermediarios digitales generaba altos costos de comisión. La aplicación de KPI digitales como tasa de conversión permitió redirigir reservas hacia canales directos (Buhalis, 2022),

Este cambio incrementó el control sobre la distribución de ingresos, redujo costos operativos y mejoró la eficiencia comercial.

KPI de calidad y desempeño estratégico

Los KPI de calidad evalúan la consistencia del servicio y la experiencia del cliente.

En cadenas hoteleras internacionales como Hilton Hotels Corporation, la falta de estandarización en el servicio generaba variaciones en la experiencia del huésped entre sedes. La implementación de sistemas de control basados en KPI permitió unificar procesos operativos clave como limpieza, atención y resolución de incidencias. Este proceso derivó en una mayor coherencia del servicio, incremento de la satisfacción del cliente y fortalecimiento de la fidelización.

De forma similar, en Ilunion Hotels (España), la integración de indicadores de sostenibilidad y operación permitió mejorar la coordinación interna y la eficiencia del talento humano bajo un enfoque inclusivo.

REVENUE MANAGEMENT

El Revenue Management o gestión de ingresos constituye una estrategia administrativa utilizada en la industria hotelera para maximizar la rentabilidad mediante la venta del producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado y a través del canal de distribución más conveniente.

Subying y Yoopetch (2023) demostró que la aplicación de estrategias de gestión de ingresos optimiza el uso de la capacidad disponible y maximizar los beneficios empresariales mediante decisiones basadas en la demanda y en el comportamiento del consumidor, además que la principal contribución radica en la capacidad de equilibrar la oferta y la demanda mediante políticas de precios diferenciados y una adecuada gestión de inventarios.

REVPAR

El RevPAR constituye uno de los indicadores más utilizados en la industria hotelera, ya que integra ocupación y tarifa promedio como medida del rendimiento financiero. De acuerdo con Chen (2021), este indicador identifica simultáneamente la eficiencia comercial y operativa del establecimiento.

En la cadena Meliá Hotels International (España), el uso exclusivo del RevPAR limitaba el análisis financiero al excluir ingresos complementarios. Por ello, la incorporación del TRevPAR permitió integrar ingresos provenientes de alimentos, bebidas y eventos.

Este enfoque amplió la visión del desempeño financiero y permitió una mejor optimización de la capacidad instalada.

Tabla 5*Ficha técnica del indicador RevPAR (Revenue per Available Room)*

Elemento	Descripción
Nombre del KPI	Revenue per Available Room (RevPAR)
Nombre en español	Ingreso por Habitación Disponible
Objetivo	Medir la capacidad del hotel para generar ingresos por habitación disponible.
Fórmula	$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \% \text{ Ocupación}$
Unidad de medida	Dólares (\$) por habitación disponible
Frecuencia de medición	Diaria, semanal y mensual
Responsable	Gerencia Hotelera / Revenue Management
Meta	Incrementar los ingresos por habitación disponible
Interpretación	Un mayor RevPAR indica mejor desempeño combinado entre precio y ocupación.

Nota. Adaptado del indicador RevPAR presentado en la ficha técnica, basado en la relación entre ADR y porcentaje de ocupación.

MARCO LEGAL

A continuación, se presentan las leyes en vigencia en las que se sustenta el presente trabajo:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 227.- Establece que la administración pública debe regirse por principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, aspectos que guardan relación con la gestión organizacional y administrativa del sector hotelero.

Art. 284.- Señala que la política económica tiene como objetivo asegurar una adecuada distribución del ingreso y la riqueza nacional, así como incentivar la producción nacional y la competitividad sistémica, elementos que guardan relación con el fortalecimiento del sector turístico y hotelero [...].

Art. 319.- Reconoce diversas formas de organización de la producción, promoviendo actividades económicas orientadas al desarrollo sostenible y al bienestar colectivo. Estas

disposiciones sustentan legalmente la implementación de mecanismos de gestión y control dentro de los establecimientos de alojamiento turístico.

Ministerio de Turismo

El Ministerio de Turismo es la entidad rectora encargada de formular políticas, regular, controlar y promover las actividades turísticas en el Ecuador. Esta institución posee competencias relacionadas con la organización y supervisión de los establecimientos turísticos, así como con la emisión de normativas orientadas a garantizar la calidad y seguridad de los servicios ofrecidos a los visitantes nacionales y extranjeros. Su función principal consiste en fortalecer el desarrollo turístico sostenible mediante estrategias de planificación y regulación que contribuyan al crecimiento económico del país (Ministerio de Turismo, 2015).

Art. 4.- Establece que la política estatal con relación al turismo debe cumplir objetivos relacionados con la promoción del desarrollo turístico sostenible, la conservación de los recursos turísticos y el fortalecimiento de la participación de los sectores públicos y privados.

Art. 5.- Reconoce como actividad turística a los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, transportación y demás actividades complementarias relacionadas con el turismo.

Entre las principales atribuciones del Ministerio de Turismo se encuentran la administración del Registro de Turismo, el otorgamiento de la Licencia Única Anual de Funcionamiento y la supervisión de los establecimientos de alojamiento turístico. Asimismo, la institución establece estándares técnicos y operativos que deben cumplir los hoteles y demás negocios vinculados al sector turístico, promoviendo la competitividad y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios. Estas competencias resultan fundamentales para el control y regulación de la actividad hotelera dentro del territorio ecuatoriano.

Reglamento de Alojamiento Turístico

El Reglamento de Alojamiento Turístico constituye una normativa emitida por el Ministerio de Turismo que regula el funcionamiento de los establecimientos dedicados al servicio de hospedaje en el Ecuador. Su finalidad principal es establecer requisitos

técnicos, administrativos y operativos que permitan garantizar estándares mínimos de calidad, seguridad y organización dentro del sector hotelero. Esta normativa también determina las obligaciones y responsabilidades que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para operar legalmente dentro del país.

Art. 3.- Establece que se consideran establecimientos de alojamiento turístico aquellos destinados de manera habitual al servicio de hospedaje mediante contrato de alojamiento.

Art. 5.- Dispone que todos los establecimientos turísticos deben contar con el Registro de Turismo y la Licencia Única Anual de Funcionamiento para desarrollar sus actividades dentro del marco legal correspondiente.

El reglamento contempla aspectos relacionados con la clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento, los requisitos para la obtención del Registro de Turismo y la Licencia Única Anual de Funcionamiento, así como las condiciones necesarias para la prestación adecuada del servicio hotelero. De igual manera, establece disposiciones vinculadas al control de calidad, seguridad de los usuarios y supervisión administrativa de los establecimientos turísticos. En el caso del cantón Daule, esta normativa constituye la base legal que regula el funcionamiento de hoteles y demás negocios de hospedaje, contribuyendo al fortalecimiento de la actividad turística local y al cumplimiento de estándares establecidos por la autoridad competente.

Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD)

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados desempeñan un papel importante en el desarrollo y promoción de las actividades turísticas dentro de sus respectivas jurisdicciones territoriales. En el caso del cantón Daule, el GAD Municipal posee competencias relacionadas con la planificación territorial, regulación del uso de suelo, emisión de permisos municipales y apoyo a proyectos orientados al fortalecimiento del turismo local. Estas funciones coordinan acciones con el Ministerio de Turismo para garantizar el cumplimiento de las normativas aplicables al sector hotelero y turístico.

Art. 5.- Establece que los gobiernos municipales tienen competencias relacionadas con el desarrollo económico local, el ordenamiento territorial y la promoción de actividades productivas y turísticas dentro de sus jurisdicciones.

Art. 135.- Señala que los GAD podrán coordinar acciones para fortalecer actividades vinculadas al turismo y fomentar el desarrollo sostenible de sus territorios.

Asimismo, el GAD contribuye al desarrollo económico local mediante la promoción de atractivos turísticos, la mejora de la infraestructura urbana y el fortalecimiento de actividades comerciales vinculadas al turismo. Su participación resulta fundamental para impulsar la competitividad de los establecimientos de alojamiento y fomentar el crecimiento sostenible de la actividad turística dentro del cantón. De esta manera, las competencias municipales complementan las disposiciones nacionales emitidas por el Ministerio de Turismo, favoreciendo una gestión articulada y organizada del sector hotelero en Daule.

Marco Metodológico

En este capítulo se presenta la metodología empleada en la investigación. Se describen el enfoque, el tipo y el diseño del estudio, así como la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los procedimientos para el análisis de la información.

La recolección de datos se desarrolló durante la primera semana de julio de 2026 mediante la aplicación de observación estructurada, entrevistas semiestructuradas y encuestas. El levantamiento de información se realizó principalmente en el Hotel Oasis, objeto de estudio de la investigación, y se complementó con información obtenida en los hoteles Unipark y Hilton Colón, con el propósito de contrastar prácticas de gestión del desempeño y fortalecer el diagnóstico que sustenta la propuesta de diseño e implementación del sistema de indicadores clave de desempeño (KPI). La aplicación de estos procedimientos contribuyó a garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Tipo de investigación

La presente investigación es de campo, porque la información se recopila directamente en las empresas hoteleras mediante la aplicación de encuestas, entrevistas semiestructuradas y observación estructurada a colaboradores y directivos.

Por su finalidad, corresponde a una investigación aplicada, ya que busca solucionar una problemática organizacional mediante el diseño e implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal y fortalecer la toma de decisiones.

Enfoque de la investigación

La investigación adopta un enfoque mixto, al combinar métodos cuantitativos y cualitativos para analizar de manera integral la eficiencia del personal en la empresa hotelera. El componente cuantitativo recopila información mediante la aplicación de encuestas y el análisis de indicadores de desempeño, mientras que el componente cualitativo obtiene información a través de entrevistas y de la observación del contexto organizacional. La integración de ambos enfoques favorece una comprensión más amplia del problema de estudio y proporciona fundamentos para el diseño de la propuesta de investigación.

Tipo de muestreo

La investigación utilizará un muestreo no probabilístico de tipo censal, debido a que la población está conformada por un total de 40 colaboradores y fue posible incluir a la totalidad de sus integrantes en el proceso de recolección de información. Este tipo de muestreo permite obtener información completa de la población objeto de estudio, evitando errores derivados de la selección de una muestra y proporcionando una visión integral de la realidad organizacional.

Población

Según Pilco (2022), la población corresponde al conjunto de elementos o unidades de análisis que poseen características comunes y que constituyen el objeto de estudio de una investigación. En este sentido, la población del presente estudio está conformada por el personal de la empresa hotelera, considerando a los colaboradores que participan en las diferentes áreas operativas y administrativas de la organización, por ser quienes intervienen directamente en los procesos objeto de evaluación mediante el sistema de indicadores clave de desempeño (KPI).

Tabla 6
Caracterización de la población del estudio

Elemento	Descripción
Tipo de población	Personal del hotel Oasis
Ubicación geográfica	Daule, provincia del Guayas.
Áreas consideradas	Recepción, alojamiento, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración.
Unidad de análisis	Colaboradores del hotel Oasis
Población total	40 colaboradores.

Nota. Elaboración propia.

Muestra

La muestra corresponde al subconjunto de la población seleccionado para la recolección de información, permitiendo obtener datos representativos de las variables analizadas (Grau, 2020). En la presente investigación no se selecciona una muestra, ya que se trabaja con la totalidad de la población conformada por 40 colaboradores de Hotel “Oasis”. En consecuencia, se realiza un censo poblacional, incorporando al personal de las áreas de recepción, alojamiento, alimentos y bebidas, mantenimiento y administración para la obtención de la información requerida.

De manera complementaria, se realizarán entrevistas a directivos de los hoteles Unipark y Hilton Colón con el propósito de contrastar prácticas de gestión del desempeño y fortalecer el diagnóstico de la investigación.

Tabla 7
Distribución de la muestra

Área	Cargo o grupo ocupacional	Participantes	Criterio de selección
Recepción	Recepcionistas y personal de atención al cliente	6	Colaboradores con funciones operativas y atención directa al huésped
Alojamiento (Housekeeping)	Camareros y personal de limpieza	14	Personal responsable de la preparación y mantenimiento de habitaciones
Alimentos y bebidas	Meseros, cajeros y personal de cocina	10	Colaboradores que intervienen en el servicio de alimentos y bebidas

Mantenimiento	Técnicos de mantenimiento	5	Personal encargado del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones
Administración	Personal administrativo y supervisores	5	Colaboradores responsables de la gestión y supervisión de procesos
Total		40	

Nota. Elaboración propia.

Técnicas para la recolección de información

Para la recolección de información se emplearán técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener datos sobre la eficiencia del personal en la empresa hotelera. La encuesta se aplicará a los colaboradores para recopilar información cuantitativa relacionada con las variables de estudio, mientras que la entrevista semiestructurada se dirige al personal directivo con el fin de conocer los procesos de evaluación del desempeño, las necesidades organizacionales y los criterios de gestión del talento humano.

La observación estructurada se utilizará como técnica complementaria mediante una ficha diseñada para registrar de forma sistemática aspectos relacionados con el desempeño del personal, el cumplimiento de los procedimientos y el desarrollo de las actividades operativas. La información obtenida mediante estas técnicas sirvió de base para el análisis de la situación actual y el diseño de la propuesta de investigación.

Observación estructurada

La observación estructurada consiste en registrar de forma sistemática los comportamientos, actividades y procedimientos previamente definidos mediante un instrumento de observación (Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P., 2023).

En la presente investigación, esta técnica se aplicará directamente en las diferentes áreas del hotel “Oasis”, sin intervenir en el desarrollo normal de las actividades del personal, la información recopilada permitirá obtener evidencia objetiva sobre la eficiencia operativa de los colaboradores y constituir un insumo para el diseño e implementación del sistema de indicadores clave de desempeño (KPI).

Tabla 8*Matriz de variables e indicadores para la observación estructurada*

Dimensión	Variable	Preguntas de observación
Demográfica	Sexo	1. ¿Cuál es el sexo del colaborador observado? 2. ¿Qué porcentaje aproximado corresponde a hombres y mujeres?
	Edad	1. ¿Qué grupo etario predomina en el área observada?
	Cargo	1. ¿Cuál es el cargo que desempeña el colaborador?
	Área de trabajo	1. ¿En qué área desarrolla sus funciones el colaborador?
Desempeño laboral	Responsabilidad laboral	1. ¿Cumple oportunamente con las tareas asignadas durante la jornada laboral? 2. ¿Demuestra compromiso con las responsabilidades de su cargo? 3. ¿Finaliza las actividades asignadas dentro del tiempo establecido?
	Productividad	1. ¿Mantiene un ritmo de trabajo acorde con las actividades programadas? 2. ¿Aprovecha eficientemente el tiempo disponible durante la jornada? 3. ¿Alcanza los resultados esperados en las actividades desarrolladas?
Cumplimiento de procesos	Procedimientos operativos	1. ¿Ejecuta las actividades conforme a los procedimientos establecidos por el hotel? 2. ¿Respeta la secuencia operativa definida para cada proceso? 3. ¿Desarrolla las actividades minimizando errores durante su ejecución?
	Políticas y normas	1. ¿Cumple las políticas institucionales establecidas por la empresa? 2. ¿Respeta las normas internas durante el desarrollo de sus funciones? 3. ¿Actúa conforme a los lineamientos organizacionales del hotel?
Servicio	Atención al cliente	1. ¿Brinda un trato cordial y respetuoso a los huéspedes? 2. ¿Atiende las solicitudes de los clientes con oportunidad y disposición? 3. ¿Mantiene una actitud profesional durante la prestación del servicio?
	Calidad del servicio	1. ¿Resuelve eficazmente los requerimientos presentados por los huéspedes? 2. ¿El servicio ofrecido cumple con los estándares de calidad del hotel?

Clima laboral	Comunicación interpersonal	3. ¿Genera una experiencia satisfactoria para el cliente durante la atención?
		1. ¿Mantiene una comunicación clara y respetuosa con los integrantes del equipo?
		2. ¿Comparte información relevante para el cumplimiento de las actividades?
	Cooperación laboral	3. ¿Escucha y considera las opiniones de sus compañeros de trabajo?
		1. ¿Colabora con otros miembros del equipo cuando las actividades lo requieren?
		2. ¿Participa activamente en el logro de los objetivos del área?
		3. ¿Favorece un ambiente de trabajo basado en el respeto y la colaboración?

Nota. Elaboración propia, con base en Hernández, Fernández y Baptista (2024).

Entrevista

La entrevista constituye una técnica de investigación que permite obtener información detallada mediante la interacción directa entre el investigador y el participante, facilitando la comprensión de aspectos que no pueden ser identificados únicamente a través de métodos cuantitativos (Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P., 2023).

La entrevista semiestructurada tendrá como objetivo conocer la percepción de la gerencia y de los responsables de las diferentes áreas de las empresas hoteleras respecto a las características del personal, el desempeño laboral, el cumplimiento de los procesos, la productividad, la calidad del servicio, el trabajo colaborativo, la organización laboral y el cumplimiento de las normas institucionales, con la finalidad de identificar información relevante que sirva de base para el diseño e implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) orientado a evaluar la eficiencia del personal.

Tabla 9

Matriz de dimensiones, variables y preguntas guía para la entrevista semiestructurada

Dimensión	Variable	Ítems
Demográfica	Sexo	1. ¿Cómo está conformada la distribución del personal según el sexo en las diferentes áreas del hotel?
	Edad	1. ¿Cuál es el rango de edad predominante entre los colaboradores?
	Cargo	1. ¿Cómo se encuentran definidos los cargos dentro de la estructura organizacional del hotel?

	Área de trabajo	1. ¿Cómo se distribuye el personal en las diferentes áreas del hotel?
Desempeño laboral	Responsabilidad laboral	1. ¿Como describe el nivel de compromiso del personal con las responsabilidades asignadas? 2. ¿Cuáles son los criterios utilizados para evaluar el cumplimiento de las funciones de los colaboradores?
	Productividad	1. ¿Cuáles son las herramientas de evaluación para medir la productividad del personal en las diferentes áreas del hotel? 2. ¿Cuáles son los elementos que favorecen o limitan el cumplimiento de las metas de trabajo?
Cumplimiento de procesos	Procedimientos operativos	1. ¿Cuáles son los métodos de verificación para validar que las actividades que se ejecutas de manera rutinaria cumplan con los procedimientos operativos? 2. ¿Cuáles son las dificultades que se identifican en la aplicación de los procedimientos operativos?
	Políticas y normas	1. ¿Considera que se cumplen las políticas y normas institucionales? 3. ¿Cuáles son las medidas aplicadas para fortalecer el cumplimiento de las políticas y normas?
Servicio	Atención al cliente	1. ¿Cómo valora la atención que el personal brinda a los huéspedes? 2. ¿Qué aspectos considera esenciales para ofrecer una atención de calidad? 3. ¿Qué acciones desarrolla el hotel para fortalecer la atención al cliente?
	Calidad del servicio	1. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios ofrecidos por el hotel? 2. ¿Cuáles son los factores que influyen en la calidad del servicio prestado a los huéspedes?
Clima laboral	Comunicación	1. ¿Cuáles son las formas de comunicación entre los colaboradores y las diferentes áreas del hotel? 2. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la organización para fortalecer la comunicación interna?
	Cooperación laboral	1. ¿Cuál es el nivel de cooperación entre los colaboradores de las diferentes áreas del hotel?

Nota. Elaboración propia, basada en Hernández, Fernández y Baptista (2024)

Encuesta

Según Hernández, Fernández y Baptista (2024), la encuesta es una técnica de recolección de datos que permite obtener información de una población mediante un conjunto de preguntas estructuradas, facilitando el análisis cuantitativo de las variables objeto de estudio.

En la presente investigación, la encuesta tendrá como objetivo diagnosticar la percepción de los colaboradores respecto a las condiciones y prácticas laborales que inciden en su desempeño, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado que permita generar información para el diseño e implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI).

Tabla 10
Variables para considerar en la encuesta

Dimensión	Variable
Demográfica	Sexo
	Edad
	Cargo
	Área de trabajo
Desempeño laboral	Responsabilidad laboral
	Productividad
Cumplimiento de procesos	Procedimientos operativos
	Políticas y normas
Servicio	Atención al cliente
	Calidad del servicio
Clima laboral	Comunicación
	Cooperación laboral

Con base en las dimensiones y variables definidas para la investigación, se diseñará un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas con una escala de Likert de cinco puntos, orientadas a recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a las características demográficas, el desempeño laboral, el cumplimiento de procesos, la productividad, la calidad del servicio, el trabajo colaborativo, la organización laboral y el cumplimiento normativo. La Tabla 6 presenta la estructura del instrumento, especificando las dimensiones, variables, ítems y el tipo de respuesta que se utilizará para el análisis de la información.

Tabla 11*Instrumento de encuesta: dimensiones, variables, preguntas y tipo de respuesta*

Dimensión	Variable	Ítem (Pregunta/Afirmación)	Tipo de respuesta
Demográfica	Sexo	¿Con qué sexo se identifica?	Masculino / Femenino / Prefiero no responder
	Edad	¿Cuál es su rango de edad?	Menos de 25 años / 25–34 años / 35–44 años / 45–54 años / 55 años o más
	Cargo	¿Cuál es el cargo que desempeña en el hotel?	Recepcionista / Camarero(a) / Personal de limpieza / Mantenimiento / Administrativo / Jefe de área / Otro
	Área de trabajo	¿En qué área desarrolla sus funciones?	Recepción / Alojamiento / Alimentos y bebidas / Mantenimiento / Administración / Otra
Desempeño laboral	Responsabilidad laboral	Cumplo oportunamente con las tareas asignadas.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
		Asumo con compromiso las responsabilidades de mi cargo.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
		Finalizo mis actividades dentro del tiempo establecido.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
	Productividad	Mantengo un ritmo de trabajo acorde con las actividades asignadas.	Muy bajo / Bajo / Moderado / Alto / Muy alto
		Aprovecho eficientemente el tiempo durante mi jornada laboral.	Muy bajo / Bajo / Moderado / Alto / Muy alto
		Cumplo las metas establecidas para mi puesto de trabajo.	Muy bajo / Bajo / Moderado / Alto / Muy alto
Cumplimiento de procesos	Procedimientos operativos	Conozco los procedimientos establecidos para mi puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo / Neutral / De acuerdo / Totalmente de acuerdo

Servicio	Políticas y normas	Aplico correctamente los procedimientos durante el desarrollo de mis funciones.	Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo / Neutral / De acuerdo / Totalmente de acuerdo
		Ejecuto mis actividades conforme a los procedimientos establecidos por el hotel.	Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo / Neutral / De acuerdo / Totalmente de acuerdo
		Cumplo las políticas institucionales establecidas por el hotel.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
		Respeto las normas internas durante el desarrollo de mis funciones.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
		Actúo conforme a los lineamientos organizacionales.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
	Atención al cliente	Brindo una atención cordial y respetuosa a los huéspedes.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
		Atiendo oportunamente las solicitudes de los clientes.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
		Mantengo una actitud orientada a satisfacer las necesidades de los huéspedes.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
	Calidad del servicio	El servicio que brindo cumple con los estándares de calidad del hotel.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
		Resuelvo eficazmente los requerimientos de los huéspedes.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre
		Contribuyo a la satisfacción de los huéspedes mediante un servicio de calidad.	Nunca / Rara vez / Algunas veces / Frecuentemente / Siempre

Clima laboral	Comunicación	Mantengo una comunicación efectiva con mis compañeros de trabajo.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
		Comparto oportunamente la información necesaria para el desarrollo de las actividades.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
	Cooperación laboral	La comunicación entre las diferentes áreas favorece el cumplimiento de las actividades.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
		Colaboro con mis compañeros cuando las actividades lo requieren.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
		Participo activamente en el trabajo en equipo.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre
		Contribuyo al logro de los objetivos de mi área de trabajo.	Nunca / Casi nunca / Algunas veces / Casi siempre / Siempre

Nota. Elaboración propia, basada en Hernández, Fernández y Baptista (2024)

Análisis de los resultados

En esta sección se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos desarrollados para la investigación.

A partir de este análisis, se espera obtener una visión objetiva de la situación actual del desempeño del personal, así como de los aspectos que requieren mayor atención dentro de la gestión organizacional. Los resultados obtenidos servirán como base para establecer los elementos y criterios necesarios para el diseño de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI), orientado al seguimiento y evaluación de los resultados del personal y al fortalecimiento de los procesos de gestión en la empresa hotelera.

Presentación y análisis de resultados

Análisis de la Observación

A continuación, se presentan los hallazgos derivados de la aplicación de la guía estructurada de observación en distintas áreas de Hotel “Oasis”

La observación estructurada fue aplicada a 40 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa hotelera, con el propósito de evaluar aspectos relacionados con el desempeño laboral, el cumplimiento de procesos, la calidad del servicio y el clima laboral. Asimismo, se recopilaron datos demográficos para caracterizar a la población observada.

Dimensión demográfica

Los resultados correspondientes a la dimensión demográfica muestran que la mayor parte de los colaboradores observados pertenece al área operativa, mientras que el personal administrativo representa una proporción menor dentro de la muestra. En cuanto a la edad, se identificó un predominio de colaboradores entre 26 y 35 años, seguido por los grupos comprendidos entre 36 y 45 años y entre 18 y 25 años, respectivamente.

Respecto al género, los resultados muestran una participación equivalente de hombres y mujeres, correspondiente al 50 % para cada grupo. Esta distribución evidencia una paridad de género entre los colaboradores que conforman la muestra analizada, sin que se observe una predominancia de uno de los dos grupos. Estos datos permiten

caracterizar la composición demográfica del personal considerado para el análisis del desempeño laboral.

Dimensión desempeño laboral

Los resultados obtenidos en la dimensión desempeño laboral muestran el comportamiento de los colaboradores en relación con las variables consideradas en la ficha de observación. Para este análisis se valoraron aspectos relacionados con el cumplimiento de las actividades asignadas, la calidad en la ejecución de las tareas, el tiempo empleado para su realización, la responsabilidad en el desarrollo de las funciones y el desempeño observado durante la jornada laboral.

En cuanto al cumplimiento de las actividades asignadas, los registros muestran que la mayoría de los colaboradores presentó valoraciones correspondientes a niveles favorables, mientras que en determinados casos se obtuvieron valoraciones intermedias. Respecto a la calidad de ejecución de las tareas, predominan igualmente las valoraciones altas, lo que representa un comportamiento favorable en este criterio.

En el tiempo empleado para la realización de las actividades, se observaron diferencias entre los colaboradores, registrándose distintos niveles de valoración de acuerdo con el desempeño evidenciado durante la observación. Por su parte, en el criterio de responsabilidad en el cumplimiento de las funciones, se concentraron principalmente valoraciones favorables, aunque también se identificaron algunos resultados intermedios.

En términos generales, los datos recolectados presentan una mayor concentración de valoraciones favorables en los criterios analizados, acompañada de algunas diferencias entre los colaboradores observados. Estos resultados permiten caracterizar el comportamiento del desempeño laboral registrado durante el proceso de observación, considerando cada una de las variables contempladas en el instrumento.

Dimensión cumplimiento de procesos

En esta dimensión se observó un elevado nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos por la organización. La mayoría de los colaboradores desarrolló sus actividades conforme a los estándares definidos; sin embargo, se registraron valoraciones intermedias en algunos casos.

Dimensión servicio

Los resultados de la dimensión servicio se analizaron mediante las variables atención al cliente y calidad del servicio. En la primera, las respuestas reflejan una valoración favorable de la atención brindada a los huéspedes, destacándose aspectos como la amabilidad, cordialidad y disposición del personal.

En la variable calidad del servicio, las respuestas muestran una percepción favorable respecto al cumplimiento de los estándares establecidos; sin embargo, se observaron valoraciones inferiores relacionadas con la consistencia en el cumplimiento de dichos estándares y la calidad del servicio prestado. En general, los resultados presentan una valoración favorable de la dimensión servicio, aunque existen diferencias puntuales entre las variables analizadas.

Dimensión clima laboral

Los resultados obtenidos en la dimensión clima laboral muestran una percepción favorable en los aspectos relacionados con las relaciones entre compañeros, la comunicación interna, la colaboración y el ambiente de trabajo. Durante la observación se identificó una interacción adecuada entre los colaboradores, disposición para apoyar en el desarrollo de las actividades y relaciones laborales caracterizadas por un trato respetuoso.

De la misma manera, se observaron diferencias puntuales en determinados colaboradores respecto a la comunicación y colaboración durante la ejecución de las actividades. En términos generales, los resultados presentan una valoración favorable del clima laboral, aunque con variaciones en algunos de los aspectos observados.

Análisis de la entrevista

Con el propósito de complementar la información obtenida mediante la observación estructurada, se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos de tres empresas hoteleras: Hotel Hilton Colón Guayaquil, Hotel Unipark y Centro Turístico Oasis de Daule.

Esta técnica permitió recopilar información especializada sobre las prácticas de gestión del desempeño del personal, los mecanismos de evaluación implementados, el uso de indicadores para la toma de decisiones y los principales desafíos asociados al seguimiento de la eficiencia del talento humano.

Análisis de los resultados de las entrevistas

Hotel Hilton Colón Guayaquil

Dimensión demográfica

La distribución estimada del personal del Hotel Hilton Colón presenta una composición de 100 colaboradores, de los cuales aproximadamente 50 son hombres (50 %) y 50 son mujeres (50 %), evidenciando una distribución paritaria del personal según sexo en la mayoría de las áreas. No obstante, la participación masculina presenta una mayor concentración en las áreas de Mantenimiento y Seguridad, de acuerdo con las funciones y requerimientos de estos departamentos.

En cuanto a la edad, el rango predominante corresponde a colaboradores de 30 a 40 años. Los cargos se definen mediante un Manning establecido por el departamento de Recursos Humanos, considerando la revisión administrativa y operativa correspondiente a cada área. La distribución del personal responde a las funciones de cada departamento y a la asignación de turnos y horarios.

Dimensión desempeño laboral

El desempeño del personal se evalúa mediante los indicadores de desempeño operativo, cumplimiento de estándares y procedimientos, productividad, trabajo en equipo y compromiso con los objetivos empresariales. Para su seguimiento, el Hotel Hilton Colón utiliza evaluaciones de desempeño, auditorías internas, reportes operativos y seguimiento de metas e indicadores establecidos por la compañía. Estos mecanismos permiten verificar el cumplimiento de las funciones asignadas y el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas.

Dimensión cumplimiento de procesos

El cumplimiento de los procesos se verifica mediante listas de verificación (checklists), auditorías operativas, supervisión directa de los líderes de cada área, recorridos operacionales, revisiones documentales y evaluaciones periódicas del cumplimiento de estándares y procedimientos. Asimismo, la capacitación continua y los procesos de inducción contribuyen al cumplimiento de las políticas y normas institucionales.

Los principales factores que pueden limitar la ejecución de los procedimientos son la alta ocupación, los cambios operacionales inesperados, las restricciones de recursos, la rotación del personal y la adaptación a estándares internacionales.

Dimensión servicio

La calidad del servicio se evalúa principalmente mediante el indicador de satisfacción del huésped, complementado con el seguimiento de sus comentarios y evaluaciones. La atención se caracteriza por la actitud de servicio, empatía, comunicación efectiva, capacidad de resolución de problemas y mejora continua.

Para fortalecer estos resultados, el hotel desarrolla programas de capacitación continua, seguimiento de los comentarios y evaluaciones de los huéspedes, reconocimiento al desempeño destacado y reuniones operativas entre departamentos, orientadas a mantener los estándares de hospitalidad establecidos.

Dimensión clima laboral

La gestión del clima laboral considera principalmente la comunicación interna y el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas. La comunicación se desarrolla mediante reuniones operativas, herramientas digitales, correos electrónicos, reportes de turno y coordinación directa entre departamentos.

Asimismo, la organización utiliza reuniones periódicas, capacitaciones, canales oficiales de comunicación y reportes operativos departamentales para fortalecer la comunicación interna. El nivel de cooperación entre los colaboradores es valorado como alto, debido a la coordinación constante y al apoyo mutuo que requiere la operación hotelera.

Hotel Unipark

Dimensión demográfica

La distribución del personal del Hotel Unipark según el sexo está conformada por un total de 109 colaboradores, de los cuales 66 son hombres, equivalentes al 60,55 %, y 43 son mujeres, correspondientes al 39,45 %. Estos resultados muestran una mayor participación masculina dentro de la plantilla laboral, con una diferencia de 23

colaboradores respecto al personal femenino. La distribución del personal comprende tanto las áreas operativas como administrativas, de acuerdo con las funciones y requerimientos de cada departamento.

Dimensión desempeño laboral

La evaluación del desempeño en el Hotel considera el cumplimiento de las funciones asignadas, puntualidad y asistencia, calidad del trabajo, cumplimiento de normas y procedimientos, trabajo en equipo, actitud de servicio, compromiso, participación en capacitaciones y logro de objetivos. Para valorar estos aspectos, el hotel utiliza evaluaciones de desempeño, seguimiento de indicadores de gestión (KPI), supervisión directa de los jefes de área, cumplimiento de metas y objetivos, reportes operativos y registros de asistencia y puntualidad.

La entrevista también señala que el nivel de compromiso del personal es considerado alto, debido al cumplimiento de las funciones asignadas, la disposición para el trabajo en equipo, la orientación al servicio y la participación en actividades institucionales y capacitaciones.

Dimensión cumplimiento de procesos

El cumplimiento de los procesos operativos en el Hotel Unipark se verifica mediante supervisión directa de los jefes de área, listas de verificación, revisión de reportes operativos y seguimiento continuo del desempeño. De acuerdo con la entrevista, los principales aspectos considerados para verificar el cumplimiento son la aplicación de normas y procedimientos, la correcta ejecución de las actividades y el seguimiento de las tareas asignadas.

Entre las principales dificultades identificadas se encuentran la alta demanda de trabajo en determinados periodos, la rotación del personal y la necesidad de reforzar continuamente las capacitaciones.

Dimensión servicio

La atención al huésped en el Hotel Unipark es valorada como muy buena, destacándose la amabilidad, el respeto, la rapidez en la atención y el compromiso con la calidad del servicio. Entre los aspectos considerados esenciales para una atención de

calidad se identifican la comunicación efectiva, rapidez en la atención, conocimiento de las funciones y compromiso con la satisfacción del huésped.

Asimismo, el cumplimiento de los estándares de calidad es valorado como muy bueno, sustentado en el seguimiento de los procesos, la supervisión de los jefes de área y el compromiso del personal. Entre los factores que influyen en la calidad del servicio se encuentran la capacitación, el trabajo en equipo, la comunicación, el compromiso de los colaboradores y el cumplimiento de los estándares y procedimientos establecidos.

Dimensión clima laboral

La comunicación interna se desarrolla mediante reuniones operativas, herramientas digitales, correos electrónicos, reportes de turno y coordinación directa entre departamentos. Para fortalecerla, la organización emplea reuniones periódicas, capacitaciones, canales oficiales de comunicación y reportes operativos departamentales. Asimismo, el nivel de cooperación entre los colaboradores es valorado como alto, debido al apoyo mutuo y a la coordinación constante entre las diferentes áreas para garantizar la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de las actividades.

Centro Turístico Oasis de Daule

Dimensión demográfica

Los resultados evidencian que el 55,0 % de los colaboradores corresponde al sexo femenino, mientras que el 45,0 % pertenece al sexo masculino, lo que representa una diferencia de 10 puntos porcentuales a favor de las mujeres. La participación femenina presenta mayor presencia en las áreas administrativas y de recepción, mientras que en las áreas operativas se registra participación de ambos géneros.

En cuanto a la edad, el rango predominante corresponde a los colaboradores de 25 a 34 años, seguido por el grupo de 35 a 44 años. La distribución del personal se concentra principalmente en las áreas operativas, entre ellas recepción, alojamiento, limpieza, mantenimiento, cocina, alimentos y bebidas y servicios de apoyo, mientras que una proporción menor desempeña funciones administrativas.

Dimensión desempeño laboral

La evaluación del desempeño en el Centro Turístico Oasis de Daule considera la responsabilidad, puntualidad, cumplimiento de funciones, calidad del trabajo, comunicación y trabajo en equipo. De acuerdo con la entrevista, la productividad del personal se verifica mediante encuestas dirigidas a los colaboradores y fichas de observación estructurada, herramientas que permiten valorar el cumplimiento de las tareas, el aprovechamiento del tiempo, la aplicación de los procedimientos y la calidad de las actividades realizadas.

Los resultados de la observación permiten identificar el comportamiento del personal durante la jornada laboral, mientras que las encuestas recogen la percepción de los colaboradores sobre su propio desempeño. De esta manera, ambas fuentes de información permiten analizar aspectos como el cumplimiento oportuno de las tareas, la responsabilidad en las funciones asignadas, la comunicación y la colaboración entre compañeros.

Dimensión cumplimiento de procesos

La verificación de los procedimientos se realiza mediante supervisión directa y observación del desempeño durante la jornada laboral. El cumplimiento de las políticas institucionales es satisfactorio. La supervisión continua permite corregir desviaciones y fortalecer la aplicación uniforme de los procedimientos operativos.

Dimensión servicio

La atención al huésped se caracteriza por la cordialidad, el respeto, la rapidez de respuesta y la disposición para resolver requerimientos. La evaluación permanente del servicio y la retroalimentación al personal fortalecen la calidad de la atención y contribuyen al cumplimiento de los estándares establecidos por el hotel.

Dimensión clima laboral

La comunicación interna se desarrolla de forma clara y oportuna, favoreciendo la coordinación entre las diferentes áreas. El trabajo en equipo y la cooperación fortalecen el cumplimiento de los objetivos institucionales y la continuidad de las operaciones del establecimiento.

Análisis de las encuestas

Con el objetivo de complementar la información obtenida mediante la observación estructurada y las entrevistas, se aplicó una encuesta a los colaboradores del Centro Turístico Oasis de Daule. Este instrumento permitió recopilar información cuantitativa sobre la percepción del personal respecto a las dimensiones evaluadas en la investigación: desempeño laboral, cumplimiento de procesos, servicio y clima laboral.

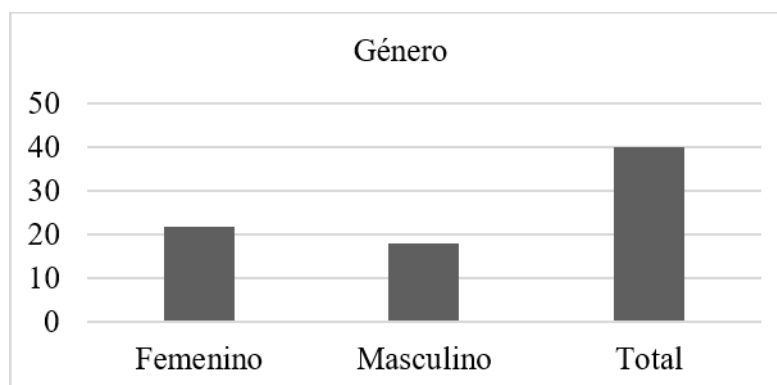
Dimensión demográfica

Género y rango etario

Con el propósito de caracterizar a la población objeto de estudio, se analizó la distribución de los colaboradores según el sexo. Esta variable permite identificar la composición del talento humano del Centro Turístico Oasis de Daule y conocer la participación de hombres y mujeres dentro de la organización.

Figura 5

Distribución de los colaboradores según el sexo



Los resultados evidencian que el 55,0 % de los colaboradores corresponde al sexo femenino, mientras que el 45,0 % pertenece al sexo masculino.

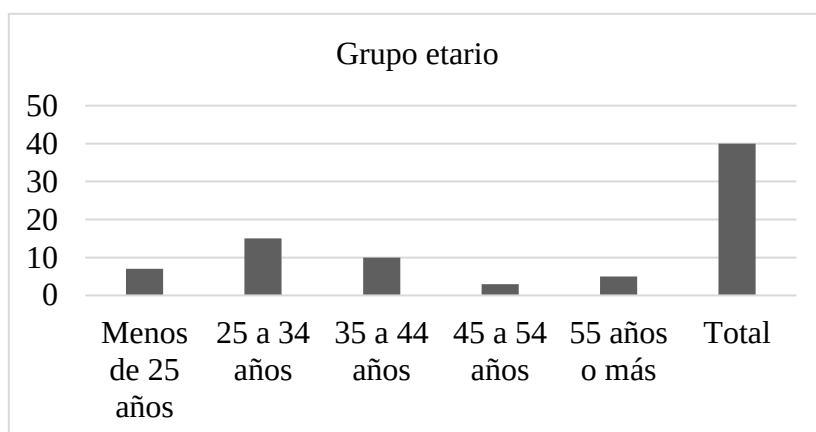
Esta distribución refleja una participación equilibrada del talento humano, con una ligera predominancia de mujeres en la organización.

Grupo etario

Con el propósito de identificar las características etarias de los colaboradores, se analizó la distribución de la población según el grupo etario. Esta variable permite conocer la composición de la fuerza laboral y establecer el rango de edad predominante dentro de la organización.

Figura 6

Distribución de los colaboradores según el grupo etario



El grupo etario predominante corresponde a colaboradores entre 25 y 34 años (37,5 %), seguido por el rango de 35 a 44 años (25,0 %).

Cargo

Con el propósito de identificar la distribución del talento humano según las funciones desempeñadas, se analizó el cargo ocupado por los colaboradores del Centro Turístico Oasis de Daule. Esta variable permite conocer la composición de la estructura organizacional y la participación del personal en las diferentes funciones del establecimiento hotelero.

Figura 7

Distribución de los colaboradores según el cargo



Los resultados muestran una mayor concentración de colaboradores en cargos operativos, especialmente en las funciones de camarería, recepción, limpieza y mantenimiento. Esta distribución responde a las necesidades propias de la actividad hotelera, donde la mayor parte del talento humano participa directamente en la prestación de los servicios al huésped.

Análisis de la dimensión demográfica

Los resultados de la dimensión demográfica muestran una composición equilibrada del talento humano, con una ligera predominancia del sexo femenino y una mayor concentración de colaboradores entre 25 y 34 años. La distribución de los cargos evidencia el predominio del personal operativo, situación coherente con la naturaleza de las actividades desarrolladas en el sector hotelero.

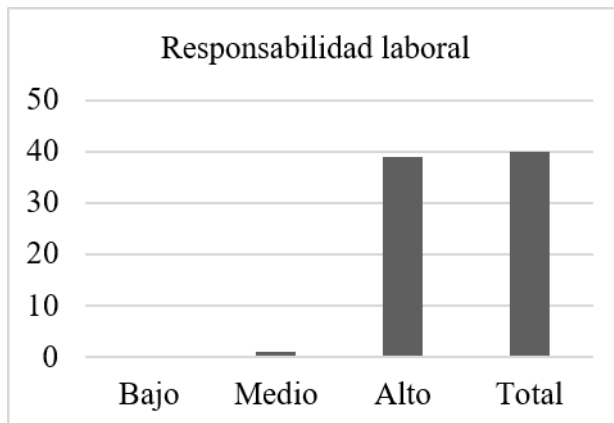
Dimensión desempeño laboral

Responsabilidad laboral

Con el propósito de evaluar el grado de compromiso de los colaboradores con las funciones asignadas, se analizó la variable responsabilidad laboral. Esta variable permite identificar el cumplimiento de las obligaciones inherentes al cargo y la disposición del personal para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Figura 8

Nivel de responsabilidad laboral de los colaboradores



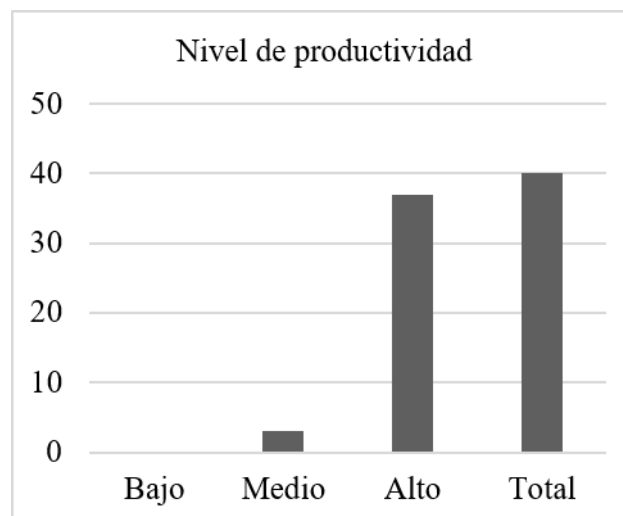
El 97,5 % de los colaboradores presenta un nivel alto de responsabilidad laboral, mientras que el 2,5 % registra un nivel medio. Estos resultados evidencian un elevado compromiso con las funciones asignadas y una adecuada disposición para cumplir las actividades establecidas.

Productividad

Con el fin de determinar el nivel de productividad del personal, se evaluó la capacidad de los colaboradores para cumplir oportunamente sus actividades y alcanzar los resultados esperados dentro de sus funciones.

Figura 9

Nivel de productividad de los colaboradores



Los resultados reflejan que el 92,5 % de los colaboradores alcanza un nivel alto de productividad, mientras que el 7,5 % se ubica en un nivel medio.

Análisis de la dimensión desempeño laboral

La dimensión desempeño laboral presenta resultados favorables, evidenciando altos niveles de responsabilidad y productividad entre los colaboradores. Estos resultados reflejan un adecuado compromiso con el cumplimiento de las funciones y constituyen un punto de partida para la implementación de indicadores de desempeño que permitan monitorear y fortalecer la eficiencia del personal.

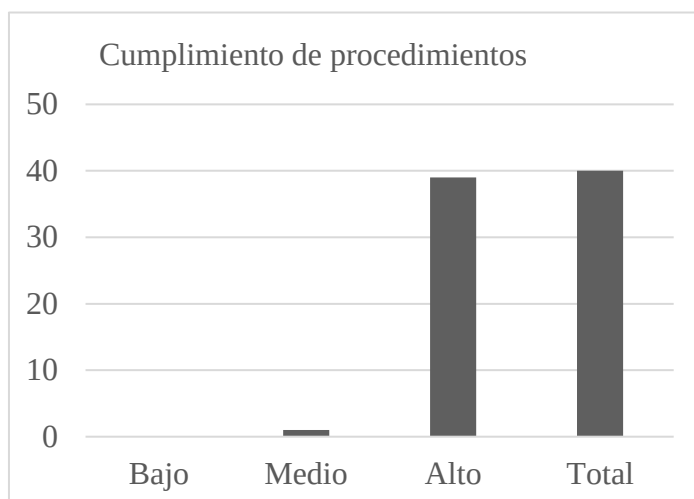
Dimensión cumplimiento de procesos

Procedimientos operativos

El cumplimiento de los procedimientos operativos alcanza un nivel alto en el 97,5 % de los colaboradores, reflejando una adecuada aplicación de los procesos establecidos por la organización.

Figura 10

Cumplimiento de los procedimientos operativos

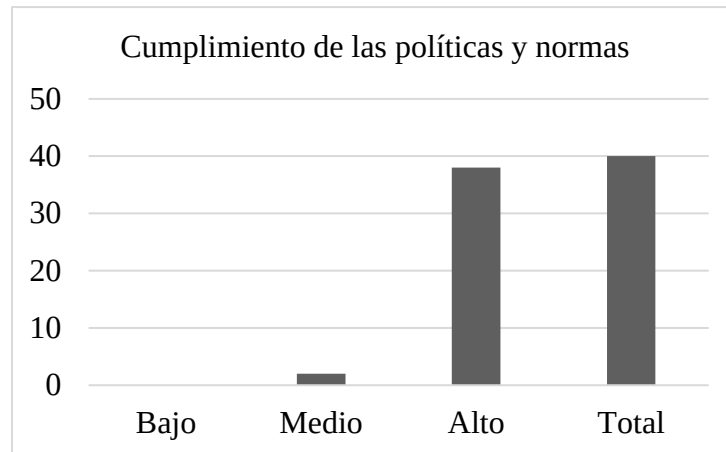


Políticas y normas

El 95,0 % de los colaboradores presenta un alto nivel de cumplimiento de las políticas y normas institucionales, favoreciendo el desarrollo ordenado de las actividades y el cumplimiento de los lineamientos establecidos.

Figura 11

Cumplimiento de las políticas y normas institucionales



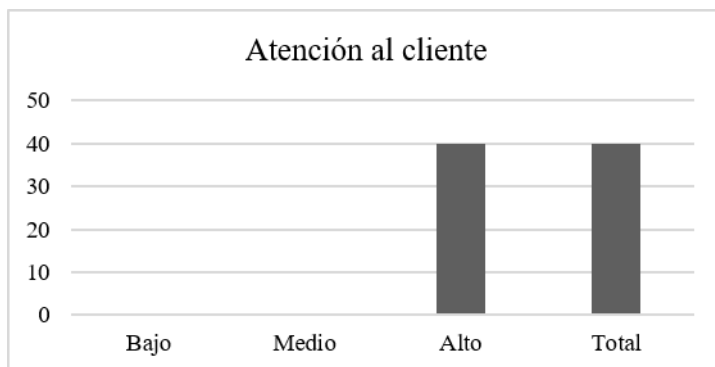
Dimensión servicio

Atención al cliente

La totalidad de los colaboradores obtuvo un nivel alto en la atención al cliente, evidenciando una orientación permanente hacia la satisfacción del huésped y el cumplimiento de los estándares de atención.

Figura 12

Nivel de atención al cliente

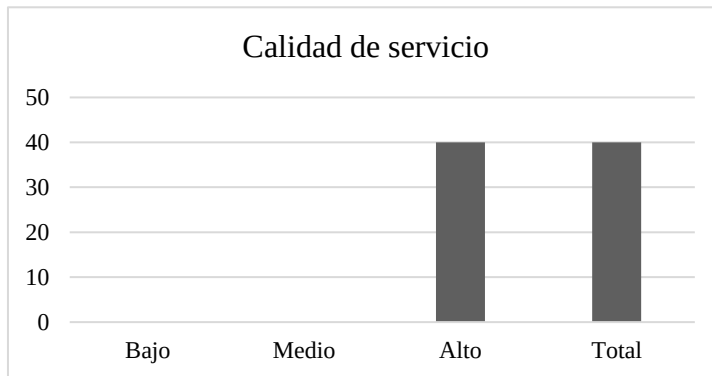


Calidad del servicio

Los resultados muestran que el 100,0 % de los colaboradores percibe un nivel alto de calidad del servicio, reflejando el cumplimiento de los estándares organizacionales y el compromiso con la experiencia del huésped.

Figura 13

Nivel de calidad del servicio



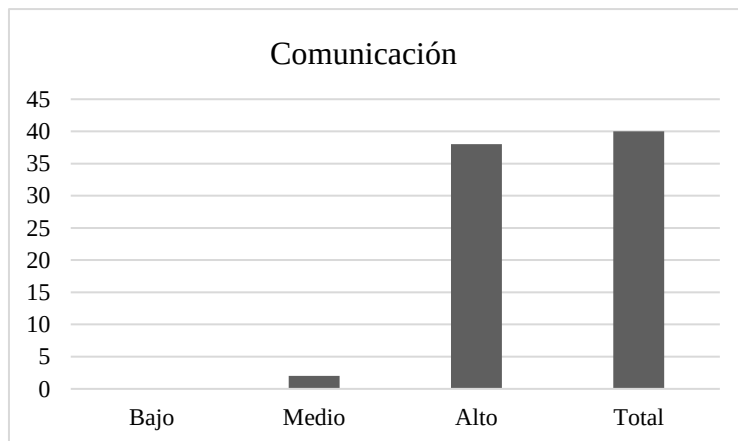
Dimensión clima laboral

Los resultados evidencian un clima laboral favorable, caracterizado por altos niveles de comunicación y cooperación entre los colaboradores. Estas condiciones fortalecen el trabajo en equipo, facilitan la coordinación de las actividades y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación

El 95,0 % de los colaboradores calificó la comunicación en un nivel alto, evidenciando un adecuado intercambio de información entre las diferentes áreas de la organización.

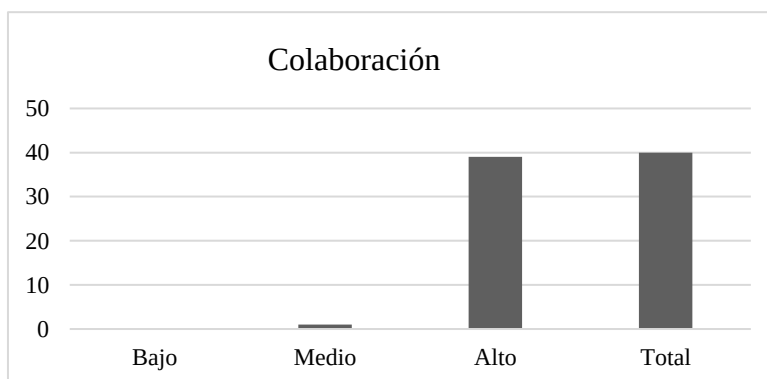
Figura 14
Nivel de Comunicación



Cooperación laboral

El 97,5 % de los colaboradores alcanzó un nivel alto de cooperación laboral, demostrando una adecuada integración entre los equipos de trabajo y un ambiente favorable para el cumplimiento de las actividades institucionales.

Figura 15
Nivel de cooperación laboral



Discusión de Datos

La discusión de resultados integra la información obtenida mediante las tres técnicas empleadas en la investigación: encuesta a 40 colaboradores del Centro Turístico Oasis de Daule, observación estructurada del desempeño y entrevistas realizadas a responsables del Hotel Hilton Colón Guayaquil, Hotel Unipark y Centro Turístico Oasis de Daule.

La triangulación de estas fuentes permite contrastar la percepción de los colaboradores con el comportamiento observado durante las actividades y con los mecanismos de evaluación utilizados por los establecimientos hoteleros analizados.

El presente análisis se presenta de acuerdo con las dimensiones demográfica, desempeño laboral, cumplimiento de procesos, servicio y clima laboral, para cada dimensión se identifican los principales resultados obtenidos y los indicadores de desempeño mencionados en las entrevistas o derivados de la observación. De esta manera, los resultados permiten establecer qué aspectos del desempeño son medidos actualmente en los hoteles y cuáles pueden ser considerados dentro del sistema de KPI propuesto para el Centro Turístico Oasis de Daule.

Dimensión demográfica

La dimensión demográfica permitió establecer el perfil de los 40 colaboradores del Centro Turístico Oasis de Daule que participaron en la investigación, considerando las variables sexo, edad y cargo. La caracterización permite contextualizar los resultados posteriores y determinar las particularidades del personal sobre el cual se aplicará el sistema de indicadores de desempeño.

En relación con el sexo, la muestra estuvo conformada por 22 mujeres y 18 hombres, evidenciándose una diferencia de 10 puntos porcentuales a favor de las mujeres. Esta composición muestra una participación relativamente equilibrada entre ambos grupos.

Respecto a la edad, el perfil etario de la muestra se concentra principalmente entre los 25 y 44 años.

En cuanto al cargo, se observa una mayor presencia de funciones vinculadas con la operación hotelera. El cargo de camarero representa el 15,0 % de la muestra, seguido por administrativo y recepcionista, mientras que personal de limpieza y mantenimiento representan el 10,0 % cada uno. Esta distribución evidencia una participación importante de colaboradores vinculados directamente con la prestación del servicio.

La información obtenida mediante las entrevistas permite contextualizar este perfil frente a los otros establecimientos analizados. En Hilton Colón, los directivos señalaron una distribución de género generalmente equilibrada, con predominio

masculino en las áreas de Mantenimiento y Seguridad. En Unipark, la plantilla reportada estuvo conformada por 43 mujeres y 66 hombres, mientras que en Oasis se identificó una ligera mayoría femenina.

Tabla 12

Síntesis del perfil demográfico de los establecimientos analizados

Variable	Centro Turístico Oasis de Daule	Hilton Colón	Hotel Unipark
Sexo	Mujeres: 55,0 %	Distribución generalmente equilibrada	Mujeres: 39,4 %
	Hombres: 45,0 %		Hombres: 60,6 %
Grupo etario predominante	25–34 años: 37,5 %	30–40 años	30–50 años
Perfil ocupacional	Predominio operativo	Distribución según áreas	Predominio operativo
	Camarero: 15,0 %		

Nota. Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados.

Los resultados nos permiten identificar el perfil de los colaboradores de Oasis se caracteriza por una composición de género relativamente equilibrada, predominio del grupo etario de 25 a 34 años y mayor participación de cargos operativos, especialmente camareros.

Frente a los establecimientos considerados en las entrevistas, se observan diferencias en la composición del personal, principalmente en la distribución por sexo y edad. Estas características deben ser consideradas al establecer los KPI, de manera que la evaluación del desempeño se centre en las funciones, responsabilidades y resultados asociados a cada cargo, evitando utilizar las características demográficas como criterios de valoración del rendimiento.

Dimensión desempeño laboral

La dimensión desempeño laboral permitió analizar la responsabilidad, puntualidad y productividad de los colaboradores. En la encuesta aplicada en Oasis, el 70,0 % de los colaboradores presentó una valoración favorable respecto a la responsabilidad laboral, mientras que la puntualidad alcanzó el 65,0 %. Estos resultados

muestran una valoración positiva, aunque la puntualidad presenta un porcentaje inferior al registrado para responsabilidad, constituyéndose en una variable que requiere seguimiento específico.

La observación estructurada permitió complementar estos resultados mediante la verificación directa del cumplimiento de las actividades durante la jornada laboral. En este sentido, la evaluación del desempeño no debe limitarse a una percepción del colaborador, sino relacionarse con evidencias observables como asistencia, puntualidad, cumplimiento de tareas, aprovechamiento del tiempo y calidad de ejecución.

Las entrevistas muestran que los tres establecimientos utilizan mecanismos de evaluación relacionados con el desempeño. Hilton Colón indicó como criterios el desempeño operativo, cumplimiento de estándares y procedimientos, productividad, satisfacción del huésped, trabajo en equipo y compromiso con los objetivos empresariales. Además, utiliza evaluaciones de desempeño, auditorías internas, reportes operativos y seguimiento de metas e indicadores. Unipark señaló el uso de evaluaciones de desempeño, seguimiento de KPI, supervisión directa, cumplimiento de metas, reportes y registros de asistencia y puntualidad. En Oasis se identificaron encuestas y fichas de observación estructurada.

Por tanto, la información obtenida permite identificar que los indicadores de desempeño utilizados o considerados por los establecimientos se concentran principalmente en puntualidad, productividad, cumplimiento de metas, desempeño operativo y cumplimiento de funciones.

En la gestión hotelera, estos indicadores deben relacionarse con resultados operativos y de servicio. La literatura especializada de Millán-García (2020) reconoce que los KPI hoteleros permiten analizar tanto la eficiencia operacional como la satisfacción del huésped, mientras que indicadores como ocupación, ADR y RevPAR son utilizados para valorar el desempeño global del establecimiento.

Tabla 13
KPI identificados para la dimensión desempeño laboral

KPI identificado	Oasis	Hilton Colón	Unipark	Evidencia
Puntualidad	✓	✓	✓	Encuesta / registros

Cumplimiento de funciones	✓	✓	✓	Encuesta / evaluación
Productividad	✓	✓	✓	Entrevista / seguimiento
Cumplimiento de metas	✓	✓	✓	Entrevista
Desempeño operativo	✓	✓	✓	Observación / entrevista
Asistencia	✓	✓	✓	Entrevista
Trabajo en equipo	✓	✓	✓	Encuesta / entrevista

Nota. Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados. La marca ✓ indica que el indicador o criterio fue identificado en la información recopilada.

La comparación evidencia que puntualidad, cumplimiento de funciones y productividad constituyen indicadores pertinentes para el sistema propuesto, debido a que pueden ser medidos periódicamente y relacionados directamente con la eficiencia del personal.

Dimensión cumplimiento de procesos

El cumplimiento de procesos permitió analizar la aplicación de procedimientos operativos y políticas institucionales. En Oasis, la encuesta registró una valoración favorable del cumplimiento de los procedimientos, alcanzando el 75,0 %. La información obtenida mediante observación permitió contrastar esta percepción mediante la revisión directa de la ejecución de las actividades y del seguimiento de las instrucciones correspondientes a cada puesto.

Las entrevistas muestran mecanismos similares en los hoteles comparados. Hilton Colón utiliza checklist, auditorías operativas, supervisión directa, recorridos operacionales, revisiones documentales y evaluaciones periódicas. Unipark emplea supervisión directa, listas de verificación, reportes operativos y seguimiento continuo. En Oasis se identificaron observación directa, supervisión y retroalimentación como mecanismos de control.

La principal diferencia se encuentra en el nivel de formalización de los mecanismos. Hilton Colón presenta mayor variedad de instrumentos de verificación, mientras que Oasis concentra el control principalmente en observación y supervisión.

Esta diferencia resulta relevante para la propuesta, porque un KPI debe transformar la verificación cotidiana en un resultado cuantificable.

Tabla 14

KPI identificados en el cumplimiento de procesos

Indicador	Hilton Colón	Unipark	Oasis	Técnica de identificación
Cumplimiento de procedimientos	✓	✓	✓	Observación / entrevista
Cumplimiento de políticas y normas	✓	✓	✓	Encuesta / entrevista
Cumplimiento de checklist	✓	✓	✓	Entrevista / observación
Auditorías internas	✓	✓	✓	Entrevista
Errores o desviaciones de procedimiento	✓	✓	✓	Observación
Cumplimiento de tareas	✓	✓	✓	Observación / encuesta

Nota. Elaboración propia.

La evidencia indica que el sistema de KPI puede incorporar un Índice de Cumplimiento de Procesos, calculado a partir de las actividades ejecutadas correctamente respecto del total de actividades verificadas. Esto permitiría convertir la supervisión en un resultado periódico y comparable.

Dimensión servicio

La dimensión servicio consideró las variables atención al cliente y calidad del servicio. En la encuesta aplicada en Oasis, ambas variables obtuvieron valoraciones altamente favorables, alcanzando el 100,0 % de respuestas positivas. Este resultado coincide con la entrevista realizada al gerente general, quien calificó la atención como muy buena y destacó la cordialidad, respeto, rapidez de respuesta y disposición para resolver los requerimientos de los huéspedes.

La observación permitió relacionar estas percepciones con comportamientos directamente visibles durante la prestación del servicio, particularmente en aspectos como trato al huésped, disposición, cumplimiento de funciones y capacidad de respuesta.

En Hilton Colón, la entrevista identificó como elementos de evaluación la satisfacción del huésped, además de la actitud de servicio, empatía, comunicación, capacidad de resolución de problemas y mejora continua. El hotel señaló que el cumplimiento de los estándares de calidad se evalúa principalmente mediante indicadores de satisfacción del huésped. Unipark, por su parte, utiliza seguimiento de la atención, supervisión, retroalimentación y satisfacción del cliente.

Esta forma de evaluación coincide con las prácticas internacionales de medición de la experiencia hotelera, como por ejemplo, el estudio de Zambrano (2021) que analiza la satisfacción hotelera mediante dimensiones como check-in/check-out, conectividad, instalaciones, alimentos y bebidas, habitación, servicio del personal y relación valor-precio.

Tabla 15
KPI identificados en la dimensión servicio

KPI / indicador	Hilton Colón	Unipark	Oasis	Evidencia
Satisfacción del huésped	✓	✓	✓	Encuesta / entrevista
Calidad del servicio	✓	✓	✓	Encuesta / observación
Atención al cliente	✓	✓	✓	Encuesta / observación
Tiempo de respuesta	✓	✓	✓	Entrevista /observación
Resolución de requerimientos	✓	✓	✓	Entrevista
Cumplimiento de estándares	✓	✓	✓	Entrevista /observación

Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran que satisfacción del huésped, atención al cliente, calidad del servicio y cumplimiento de estándares son los indicadores con mayor coincidencia entre los establecimientos. Por ello, constituyen variables prioritarias para el sistema de KPI de Oasis.

Dimensión clima laboral

La dimensión clima laboral analizó principalmente la comunicación y cooperación entre colaboradores. En Oasis, los resultados de la encuesta mostraron una percepción favorable de la comunicación y cooperación. La entrevista complementó esta información al señalar que existe coordinación entre áreas, trabajo en equipo y apoyo entre colaboradores.

En Unipark, la comunicación se desarrolla mediante cartelera digital, reuniones de coordinación, comunicados institucionales y comunicación directa entre jefes y equipos. Hilton Colón utiliza reuniones operativas, herramientas digitales, correos electrónicos, reportes de turno y coordinación directa entre departamentos. En Oasis se identificaron la comunicación oportuna, coordinación y trabajo en equipo como mecanismos relevantes.

A diferencia de desempeño o servicio, los hoteles entrevistados no señalaron un KPI específico denominado “clima laboral”. Por ello, no corresponde atribuirles un indicador que no fue mencionado en las entrevistas. Sin embargo, sí se identificaron variables susceptibles de medición, principalmente comunicación, cooperación y coordinación entre áreas.

Tabla 16
Indicadores identificados para clima laboral

Indicador	Hilton Colón	Unipark	Oasis	Forma de seguimiento
Comunicación interna	✓	✓	✓	Reuniones / canales digitales
Cooperación	✓	✓	✓	Observación / entrevista
Trabajo en equipo	✓	✓	✓	Evaluación / observación
Coordinación entre áreas	✓	✓	✓	Reuniones / reportes
Resolución de novedades	✓	✓	✓	Comunicación directa

Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la comunicación y cooperación constituyen condiciones necesarias para la continuidad de las operaciones. Por ello, pueden incorporarse al sistema como indicadores de apoyo, particularmente mediante mediciones periódicas de comunicación interna, cooperación y cumplimiento de actividades coordinadas.

La triangulación de encuesta, observación y entrevista permitió identificar coincidencias entre la percepción de los colaboradores, el comportamiento observado y las prácticas de gestión de los hoteles comparados. Los indicadores con mayor presencia fueron puntualidad, cumplimiento de funciones, productividad, cumplimiento de procedimientos, satisfacción del huésped, calidad del servicio y trabajo en equipo.

Tabla 17
Síntesis de KPI para el sistema propuesto

Dimensión	KPI principal	Fuente de información
Demográfica	-	Encuesta
Desempeño laboral	Puntualidad	Encuesta / observación
Desempeño laboral	Productividad	Encuesta / entrevista
Desempeño laboral	Cumplimiento de funciones	Encuesta / observación
Procesos	Cumplimiento de procedimientos	Observación / entrevista
Procesos	Cumplimiento de políticas	Encuesta / entrevista
Servicio	Satisfacción del huésped	Encuesta / entrevista
Servicio	Calidad del servicio	Encuesta / observación
Clima laboral	Comunicación interna	Encuesta / entrevista
Clima laboral	Trabajo en equipo	Encuesta / observación

Nota. Elaboración propia a partir de la triangulación de los instrumentos.

En términos generales, los resultados no muestran una ausencia de mecanismos de evaluación en los establecimientos analizados, sino diferentes niveles de formalización. Hilton Colón presenta una mayor variedad de mecanismos de seguimiento, incluyendo auditorías, reportes, indicadores y satisfacción del huésped; Unipark combina evaluación de desempeño, KPI, supervisión y registros; mientras que Oasis utiliza principalmente encuestas, observación y supervisión. Esta diferencia constituye el principal elemento de interés para el diseño propuesto.

Por tanto, el sistema planteado para el Centro Turístico Oasis de Daule debe concentrarse en pocos indicadores, medibles y directamente vinculados con las actividades del personal, evitando incorporar métricas que no puedan obtenerse de

manera periódica. En hotelería, la evaluación integral combina indicadores operativos, financieros y de satisfacción del huésped; por ello, el sistema de Oasis puede comenzar con indicadores de desempeño del personal y posteriormente relacionarlos con resultados operativos del establecimiento.

Propuesta

Propuesta de diseño e implementación de un sistema de indicadores de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule

En este capítulo se presenta la propuesta de diseño e implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño para evaluar la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule.

Los indicadores clave de desempeño (KPI) son herramientas de gestión que permiten medir y evaluar de manera objetiva el desempeño de los procesos y del personal. En una empresa hotelera, su importancia radica en que permiten identificar el nivel de eficiencia con el que se desarrollan las actividades, optimizar el uso de los recursos y detectar oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la productividad, el cumplimiento de tareas, los tiempos de atención y la calidad del servicio. Además, el seguimiento de estos indicadores proporciona información para la toma de decisiones y permite establecer acciones de mejora basadas en resultados.

En el sector hotelero se utilizan indicadores como la ocupación, la tarifa diaria promedio (ADR), el ingreso por habitación disponible (RevPAR), la satisfacción del huésped y diferentes métricas de eficiencia operativa y productividad del personal. De la misma manera, estudios recientes de Hai (2024) destacan la importancia de establecer sistemas de medición y gestión del desempeño para mejorar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores en empresas de hospitalidad.

Para el desarrollo de la presente investigación se diseñaron y se aplicaron tres herramientas de recolección de información: observación estructurada, encuesta a los colaboradores y entrevista a directivos del sector hotelero, mediante las cuales se analizaron cinco dimensiones relacionadas con la eficiencia del personal y otros factores que pueden incidir de manera directa e indirecta en su desempeño dentro de una empresa hotelera. Los resultados obtenidos permitieron identificar aspectos susceptibles de mejora en el contexto específico del Centro Turístico Oasis de Daule. A partir de estos hallazgos, se presenta a continuación una propuesta de indicadores de desempeño orientada a medir

la eficiencia del personal y proporcionar información útil para el seguimiento y fortalecimiento de la gestión del talento humano en el establecimiento.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal de Hotel Oasis, mediante la definición de indicadores de gestión que faciliten el seguimiento del desempeño, la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Objetivos específicos

- Identificar los indicadores clave de desempeño (KPI) necesarios para evaluar la eficiencia del personal, con base en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo del hotel.
- Establecer la estructura técnica de los indicadores mediante la definición de sus objetivos, fórmulas de cálculo, metas, unidades de medida, responsables, fuentes de información y periodicidad de evaluación.
- Diseñar un plan para la implementación y seguimiento del sistema de indicadores, que permita monitorear el desempeño del personal y fortalecer la gestión organizacional mediante la mejora continua.

Justificación

La propuesta responde a la necesidad identificada durante el diagnóstico de contar con un sistema formal para evaluar el desempeño del personal del Hotel Oasis.

Aunque los resultados evidenciaron niveles favorables de responsabilidad laboral, productividad, cumplimiento de procesos, calidad del servicio y clima laboral, la organización no dispone de indicadores que permitan medir estos aspectos de manera sistemática y objetiva.

La implementación de un sistema de KPI permitirá generar información cuantificable sobre el desempeño de los colaboradores, facilitando el seguimiento de los resultados, la identificación de desviaciones y la adopción de acciones correctivas. Además, contribuirá a fortalecer la toma de decisiones, optimizar la gestión del talento humano y promover una cultura de mejora continua orientada al incremento de la eficiencia organizacional y la satisfacción de los clientes.

Indicadores clave de desempeño (KPI)

Para evaluar la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule se propone un sistema de indicadores organizado de acuerdo con las cinco dimensiones analizadas durante la investigación: desempeño laboral, cumplimiento de procesos, productividad, servicio y clima laboral. La selección de estos indicadores responde a la necesidad de medir tanto el cumplimiento de las actividades asignadas como los factores que pueden incidir en la eficiencia del personal.

La literatura especializada evidencia la utilidad de medir el desempeño y la productividad del personal hotelero mediante indicadores objetivos. Por ejemplo, Tavitiyaman (2021) analizó la productividad de los colaboradores de housekeeping mediante una relación entre insumos y resultados, considerando variables como el tiempo empleado y las características del trabajo realizado. De la misma manera, Kokterk (2021) encontró que la gestión del desempeño en empresas hoteleras puede contribuir a mejorar la productividad de los colaboradores y la satisfacción de los clientes, destacando además la importancia de los mecanismos de reconocimiento para la motivación del personal.

Desempeño laboral

KPI 1. Índice de puntualidad y asistencia

Este indicador permitirá medir el nivel de cumplimiento de la jornada laboral establecida para cada colaborador. Su finalidad es determinar qué proporción de las horas laborales programadas ha sido efectivamente cumplida durante el período de evaluación.

La fórmula propuesta es:

$$\text{Índice de asistencia (\%)} = (\text{Horas efectivamente trabajadas} / \text{Horas laborales programadas}) \times 100$$

Para el caso del Centro Turístico Oasis de Daule, se considerará como referencia una jornada de 160 horas mensuales. Por ejemplo, si un colaborador registra 150 horas efectivamente trabajadas:

$$(150 / 160) \times 100 = 93,75 \%$$

Por lo tanto, el resultado sería 93,75 % de asistencia.

Para efectos de interpretación, se propone considerar como resultado favorable un porcentaje situado entre 90 % y 100 %, mientras que valores inferiores al 90 % deberán ser revisados para identificar las causas de las horas no cumplidas.

Es importante aclarar que este indicador tendrá una finalidad de evaluación y mejora del desempeño, y no determinará por sí mismo modificaciones salariales. Si un colaborador cumple menos horas por una situación justificada, el registro deberá diferenciar entre ausencias justificadas e incumplimientos de la jornada.

La medición se realizará mensualmente, utilizando los registros de asistencia disponibles. Durante el período inicial de implementación, de 2026 a 2028, se recomienda mantener la medición mensual para establecer una línea base y estandarizar el indicador. Posteriormente, una vez consolidado el sistema, podrá evaluarse una frecuencia bimensual y, cuando exista suficiente estabilidad histórica, una evaluación trimestral.

Como mecanismo de motivación, se propone reconocer el cumplimiento sobresaliente de la puntualidad. Por ejemplo, los colaboradores que alcancen el 100 % de cumplimiento durante el período establecido podrán participar en un programa de reconocimiento que contemple incentivos no monetarios, como entradas al cine,

reconocimientos internos o beneficios equivalentes. Esto permitiría relacionar la medición con acciones de motivación y no únicamente con mecanismos de control.

Esta propuesta encuentra respaldo en investigaciones realizadas en establecimientos hoteleros, donde la asistencia y las horas trabajadas han sido utilizadas para analizar la productividad laboral.

Cumplimiento de funciones y metas

KPI 2. Índice de cumplimiento de funciones y metas

Este indicador permitirá determinar el grado en que cada colaborador o departamento cumple las funciones y metas establecidas para un período determinado.

La fórmula propuesta es:

$$\text{Cumplimiento de funciones (\%)} = \left(\frac{\text{Número de funciones o metas cumplidas}}{\text{Número total de funciones o metas programadas}} \right) \times 100$$

La evaluación se realizará trimestralmente, debido a que permitirá valorar el cumplimiento de objetivos que requieren un período superior al seguimiento cotidiano.

Durante el primer trimestre se establecerán las funciones y metas correspondientes a cada área. En el segundo trimestre se revisará el cumplimiento alcanzado y se determinarán las acciones de mejora. En el tercer trimestre se realizará una nueva evaluación para verificar la continuidad de los resultados y, finalmente, en el cuarto trimestre se efectuará una evaluación integral anual.

En el caso de las áreas en las que uno de los principales criterios de desempeño sea la ausencia de quejas, se podrá incorporar el indicador de incidencia de quejas. Para evitar asignar porcentajes arbitrarios, se recomienda establecer una escala previamente definida.

Tabla 18

Escala propuesta para medir el cumplimiento según número de quejas

Número de quejas registradas	Nivel de cumplimiento	Interpretación
0 quejas	100 %	Cumplimiento óptimo

1 queja	97 %	Cumplimiento favorable
2 quejas	94 %	Cumplimiento aceptable
3 quejas	91 %	Cumplimiento mínimo esperado
4 o más quejas	Requiere análisis	Aplicación de acciones de mejora

Esta escala deberá considerarse como un criterio interno propuesto para el establecimiento, y deberá ajustarse después de disponer de información histórica suficiente. De esta manera, las metas podrán ser estandarizadas con base en el comportamiento real del establecimiento.

Productividad

KPI 3. Productividad por colaborador en ventas

Este indicador se aplicará principalmente a los colaboradores cuyas funciones estén directamente relacionadas con la generación de ventas. Permitirá conocer el nivel de producción comercial alcanzado por cada colaborador durante un período determinado.

La fórmula propuesta será:

$$\text{Productividad por colaborador} = \text{Número de ventas realizadas} / \text{Número de colaboradores responsables de ventas}$$

Por ejemplo, si durante un mes se registran 100 ventas y participan cinco colaboradores en el proceso comercial:

$$100 / 5 = 20 \text{ ventas por colaborador}$$

El resultado será de 20 ventas promedio por colaborador.

La medición será mensual, permitiendo comparar el desempeño de los diferentes períodos e identificar tendencias. En este caso, no se recomienda establecer inicialmente una meta universal, debido a que la cantidad de ventas puede variar según la ocupación, temporada, tipo de servicio y funciones asignadas. Durante los primeros meses se deberá establecer una línea base y posteriormente definir metas realistas.

La medición de productividad resulta especialmente pertinente en el sector hotelero. Tavitiyaman (2021) utilizó un enfoque de entrada-salida para analizar la productividad de trabajadores de habitaciones, demostrando la utilidad de relacionar los recursos utilizados con los resultados obtenidos.

Servicio

KPI 4. Índice de satisfacción del cliente

Este indicador permitirá evaluar la percepción de los huéspedes respecto al servicio recibido. Se propone utilizar la información que el establecimiento ya recopila mediante sus mecanismos de valoración de la experiencia del cliente.

La fórmula será:

$$\text{Índice de satisfacción (\%)} = \left(\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes evaluados}} \right) \times 100$$

La medición podrá realizarse mensualmente, mediante la información generada por las encuestas o mecanismos de valoración utilizados por el establecimiento.

Este indicador permitirá complementar la evaluación del desempeño del personal, debido a que en una empresa hotelera la eficiencia no debe analizarse únicamente desde el cumplimiento de tareas, sino también desde el resultado percibido por el cliente. Investigaciones recientes en hoteles han encontrado relación entre las prácticas de gestión del talento humano, la calidad del servicio, la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente.

Clima laboral

KPI 5. Índice de clima laboral

El índice de clima laboral permitirá conocer la percepción de los colaboradores respecto al ambiente en el que desarrollan sus actividades, considerando aspectos como comunicación, cooperación, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

La fórmula propuesta es:

$$\text{Índice de clima laboral (\%)} =$$

$$(Puntuación\ obtenida / Puntuación\ máxima\ posible) \times 100$$

La medición podrá realizarse mediante una encuesta interna utilizando una escala de valoración, por ejemplo, de 1 a 5. La evaluación se realizará inicialmente de manera semestral, debido a que los cambios en el clima laboral requieren un período suficiente para ser observados.

Este indicador resulta pertinente porque el desempeño del personal hotelero está relacionado con las condiciones laborales y la satisfacción de los colaboradores. En estudios realizados en el sector hotelero se ha señalado la importancia de las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores y el funcionamiento general del establecimiento.

Frecuencia de medición y estandarización

Para garantizar la utilidad del sistema de indicadores, se establece una frecuencia de medición mensual durante el período 2026-2028. Esta periodicidad permitirá generar una línea base, realizar un seguimiento continuo de los resultados, identificar oportunamente desviaciones en los procesos y facilitar la adopción de acciones correctivas por parte de los responsables del Centro Turístico Oasis. La medición mensual resulta pertinente para aquellos indicadores vinculados directamente con las actividades operativas y la experiencia del cliente, debido a que sus resultados pueden presentar variaciones en función de la demanda, la carga de trabajo y el cumplimiento de las actividades programadas.

Por otra parte, determinados indicadores podrán evaluarse trimestralmente, debido a que requieren un período más amplio para evidenciar cambios significativos y obtener resultados representativos. En este grupo se incluyen los indicadores relacionados con el clima laboral, desempeño general y cumplimiento de metas, cuya evolución depende de procesos acumulativos y de acciones de gestión que requieren mayor tiempo para reflejar resultados.

Tabla 19
Frecuencia de medición

Frecuencia	Indicadores	Justificación
Mensual	Asistencia, puntualidad, satisfacción del cliente, cumplimiento de tareas y productividad	Permiten detectar variaciones operativas de manera oportuna y aplicar acciones correctivas en el corto plazo.
Trimestral	Clima laboral, desempeño general y cumplimiento de metas	Requieren un período de observación más amplio para identificar tendencias y valorar los efectos de las acciones implementadas.

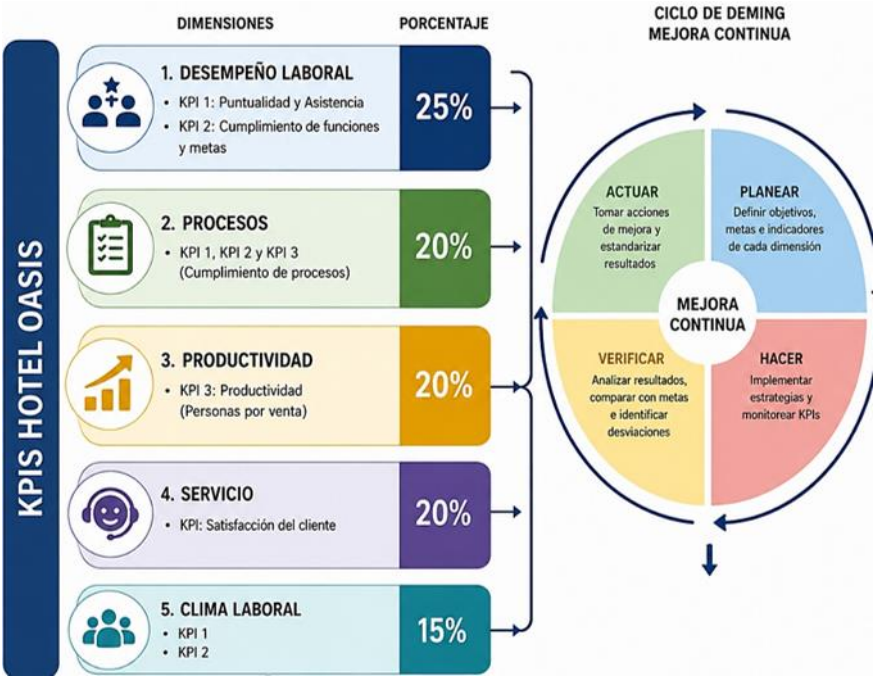
De esta manera, la frecuencia de medición se adapta a la naturaleza de cada indicador, evitando aplicar una periodicidad uniforme cuando las características de los KPI requieren diferentes períodos de seguimiento.

Diseño de un sistema de KPI e implementación

El diseño de un sistema de indicadores clave de desempeño constituye una herramienta para organizar y sistematizar la evaluación de la eficiencia del personal, mediante criterios que permitan medir de forma periódica los resultados alcanzados. Su implementación facilita el seguimiento del desempeño, la identificación de desviaciones y la definición de acciones orientadas a mejorar los procesos y el servicio dentro de la organización.

En la siguiente figura se presenta el sistema de KPI propuesto para el Centro Turístico Oasis de Daule, estructurado a partir de cinco dimensiones: desempeño laboral, procesos, productividad, servicio y clima laboral. Cada dimensión cuenta con una ponderación determinada de acuerdo con su importancia dentro de la evaluación integral del personal. A su vez, el sistema se articula con el ciclo de Deming (PHVA), mediante las etapas de planear, hacer, verificar y actuar, con el propósito de establecer los indicadores, implementarlos, analizar sus resultados y aplicar acciones de mejora continua.

Figura 16
Diseño del sistema de KPI e implementación para evaluar la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule



Metodología de implementación

La implementación del sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) se desarrollará mediante una metodología estructurada en fases secuenciales, diseñada para garantizar la correcta planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la propuesta. Esta metodología permitirá integrar progresivamente el sistema dentro de la gestión de la empresa hotelera, asegurando que los indicadores sean comprendidos, aplicados y monitoreados de forma permanente.

El proceso comprende cinco fases: planificación, socialización y capacitación, implementación, seguimiento y evaluación y mejora continua. Cada una contempla actividades específicas, responsables y resultados esperados, permitiendo una ejecución ordenada del sistema y favoreciendo su sostenibilidad en el tiempo. La metodología propuesta se fundamenta en el enfoque de mejora continua, orientado a generar información confiable para fortalecer la eficiencia del personal y respaldar la toma de decisiones organizacionales.

Fases de implementación

Con el propósito de garantizar una implementación ordenada y efectiva del sistema de indicadores clave de desempeño (KPI), se establecieron cinco fases secuenciales que orientan el desarrollo de la propuesta. Cada fase contempla actividades específicas, responsables y resultados esperados, permitiendo integrar progresivamente el sistema dentro de la gestión del Centro Turístico Oasis de Daule y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Fase I. Planificación

La fase de planificación tiene como finalidad establecer las bases para la implementación del sistema de indicadores, definiendo los procesos que serán evaluados, los indicadores a utilizar y los lineamientos técnicos que orientarán su aplicación.

Tabla 20
Fase I. Planificación

Actividades	Responsable	Recursos	Resultado esperado
Identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.	Gerencia	Información institucional	Procesos identificados
Definir los indicadores clave de desempeño.	Talento Humano	Resultados del diagnóstico	KPI establecidos
Elaborar las fichas técnicas de los indicadores.	Talento Humano	Computador, Excel	Fichas técnicas elaboradas
Establecer metas y criterios de evaluación.	Gerencia	Plan estratégico	Metas definidas

Nota. Elaboración propia.

Fase II. Socialización y capacitación

Una vez estructurado el sistema de indicadores, es necesario informar y capacitar al personal involucrado sobre los objetivos, funcionamiento y beneficios de la propuesta. Esta fase busca promover la participación de los colaboradores y facilitar la correcta aplicación de los KPI.

Tabla 21
Fase II. Socialización y capacitación

Actividades	Responsable	Recursos	Resultado esperado
Presentar el sistema de KPI al personal.	Gerencia	Sala de reuniones	Personal informado
Capacitar sobre el uso de los indicadores.	Talento Humano	Material didáctico	Personal capacitado
Entregar formatos de registro.	Talento Humano	Formatos impresos y digitales	Documentación distribuida
Resolver inquietudes del personal.	Equipo implementador	Manual de usuario	Personal preparado

Nota. Elaboración propia.

Fase III. Implementación

Durante esta fase se inicia la aplicación del sistema de indicadores mediante el registro de la información y el cálculo periódico de los KPI definidos para cada proceso.

Tabla 22

Fase III. Implementación

Actividades	Responsable	Recursos	Resultado esperado
Registrar la información de cada indicador	Responsables de área	Formatos de registro	Información recopilada
Calcular los KPI establecidos	Talento Humano	Excel	Indicadores obtenidos
Elaborar el tablero de control	Analista administrativo	Dashboard	Resultados visualizados
Presentar los resultados a la gerencia	Talento Humano	Informes	Información para la toma de decisiones

Nota. Elaboración propia.

Fase IV. Seguimiento y evaluación

La fase de seguimiento y evaluación permite verificar el comportamiento de los indicadores y determinar el grado de cumplimiento de las metas establecidas, facilitando la identificación de oportunidades de mejora.

Tabla 23

Fase IV. Seguimiento y evaluación

Actividades	Responsable	Recursos	Resultado esperado
Revisar periódicamente los KPI.	Talento Humano	Dashboard	Indicadores monitoreados
Comparar resultados con las metas.	Gerencia	Informes	Nivel de cumplimiento determinado
Elaborar informes de desempeño.	Talento Humano	Computador	Informes generados
Retroalimentar a los colaboradores.	Jefes de área	Reuniones	Acciones de mejora definidas

Nota. Elaboración propia.

Fase V. Mejora continua

La última fase tiene como propósito fortalecer el sistema mediante la aplicación de acciones correctivas y preventivas derivadas del análisis de los resultados obtenidos, promoviendo la actualización permanente de los indicadores y la optimización de los procesos.

Tabla 24

Fase V. Mejora continua

Actividades	Responsable	Recursos	Resultado esperado
Analizar oportunidades de mejora	Gerencia	Informes	Plan de mejora elaborado
Implementar acciones correctivas	Jefes de área	Recursos institucionales	Procesos optimizados
Actualizar los indicadores cuando sea necesario	Talento Humano	Fichas técnicas	Sistema actualizado
Evaluar la eficacia del sistema	Gerencia	Resultados obtenidos	Mejora continua consolidada

Nota. Elaboración propia.

Plan de implementación

Con la finalidad de organizar la ejecución de la propuesta, se diseñó un plan de implementación que establece las actividades, responsables, tiempo de ejecución y resultados esperados. Este plan constituye una guía para el desarrollo progresivo del sistema de indicadores y facilita el seguimiento de cada una de las acciones previstas.

Tabla 25

Plan de implementación del sistema de KPI

Actividad	Responsable	Tiempo	Resultado esperado
Planificación del sistema	Gerencia	Semana 1	Sistema estructurado
Diseño de los KPI	Talento Humano	Semana 2	Indicadores definidos
Socialización	Gerencia	Semana 3	Personal informado

Capacitación	Talento Humano	Semana 4	Personal capacitado
Implementación	Responsables de área	Mes 2	Sistema en funcionamiento
Seguimiento	Talento Humano	Mensual	Indicadores monitoreados
Evaluación	Gerencia	Trimestral	Acciones de mejora implementadas

Nota. Elaboración propia.

Costos de implementación

La implementación del sistema de indicadores requiere la asignación de recursos destinados a la capacitación del personal, elaboración de documentación, desarrollo de herramientas de seguimiento y ejecución de actividades de control. La estimación de costos permite determinar la viabilidad económica de la propuesta y planificar los recursos necesarios para su ejecución.

Tabla 26

Presupuesto para la implementación del sistema de KPI

Concepto	Cantidad	Valor unitario (USD)	Total (USD)
Capacitación del personal	1	400,00	400,00
Elaboración de manuales y formatos	40	5,00	200,00
Material de oficina	1	100,00	100,00
Desarrollo del tablero de indicadores	1	250,00	250,00
Seguimiento y evaluación	1	300,00	300,00
Total			1.250,00

Nota. Elaboración propia.

Una vez definidas las fases de implementación y los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta, se presenta el diseño del sistema de indicadores clave de desempeño. Cada KPI se estructura mediante una ficha técnica que incluye el objetivo, la fórmula de cálculo, la meta, la unidad de medida, la periodicidad de evaluación, el responsable y la fuente de información, con el propósito de facilitar el monitoreo de la eficiencia del personal y apoyar la toma de decisiones.

Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo expone las conclusiones derivadas de la investigación realizada en el Centro Turístico Oasis de Daule, a partir de los resultados obtenidos mediante la encuesta, la observación estructurada y las entrevistas, contrastados con los fundamentos teóricos revisados, se concluye que los KPI permiten establecer una medición objetiva y sistemática del desempeño, facilitando el seguimiento de resultados, la identificación de desviaciones y la toma de decisiones para mejorar la gestión operativa.

Conclusiones

Los datos de primer orden muestran que el establecimiento cuenta con condiciones favorables en el desempeño de sus colaboradores. El 97,5 % presentó un nivel alto de responsabilidad laboral y el 100 % percibió un nivel alto de calidad del servicio. De la misma manera, el 95 % calificó la comunicación interna como alta y el 97,5 % presentó un nivel alto de cooperación laboral. Estos resultados evidencian fortalezas en el comportamiento del personal y en la prestación del servicio; sin embargo, la investigación identificó que estos aspectos no se encuentran respaldados por un sistema formal de indicadores que permita medirlos y compararlos periódicamente.

El contraste con la observación y las entrevistas confirma esta situación. En Oasis, el cumplimiento de los procedimientos se verifica principalmente mediante supervisión directa, mientras que la atención al huésped se caracteriza por la cordialidad, el respeto, la rapidez de respuesta y la disposición para resolver requerimientos. Por su parte, las experiencias analizadas de otros establecimientos evidencian la utilidad de emplear mecanismos de seguimiento, evaluación y cumplimiento de objetivos para apoyar la gestión del personal. Esto permite sostener que la supervisión existente en Oasis puede fortalecerse mediante indicadores que conviertan los resultados observados en información cuantificable.

El sistema propuesto responde a una necesidad concreta del establecimiento y se fundamenta en las dimensiones analizadas durante la investigación: desempeño laboral, cumplimiento de procesos, productividad, servicio y clima laboral. Su aplicación permitirá complementar la supervisión cotidiana con mediciones periódicas, identificar oportunidades de mejora y proporcionar información para la toma de decisiones.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones corresponden a líneas de acción complementarias que surgieron durante el proceso investigativo.

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal operativo, especialmente en atención al huésped, protocolos de servicio, manejo de requerimientos y hospitalidad. Esta recomendación surge del predominio de colaboradores en funciones operativas y de contacto directo con el visitante, por lo que una evaluación específica de competencias permitiría determinar necesidades de formación y fortalecer la calidad del servicio.

Desarrollar un estudio sobre la experiencia y satisfacción del huésped, incorporando variables adicionales a las consideradas en la presente investigación, como expectativas, preferencias, intención de retorno, percepción de las instalaciones y disposición a recomendar el establecimiento. Esto permitiría identificar factores que influyen en la fidelización y orientar futuras acciones de servicio.

Evaluar la distribución de cargas de trabajo y turnos durante períodos de alta demanda, considerando que el Centro Turístico Oasis recibe mayor afluencia durante fines de semana, feriados y temporadas altas. Este análisis permitiría determinar si la cantidad y distribución del personal responde adecuadamente a las variaciones de demanda y prevenir posibles sobrecargas que puedan afectar la atención.

Realizar un diagnóstico de las condiciones físicas y funcionales de las áreas destinadas al hospedaje, con énfasis en mantenimiento preventivo, equipamiento, limpieza y estado de las instalaciones. Esta evaluación permitiría identificar aspectos que, independientemente del desempeño del personal, pueden influir en la experiencia del huésped y en la calidad integral del servicio.

Referencias

- Alvia, A. T. (2025). Planificación de insumos mediante KPIs para la reducción de costos de almacenaje de una empresa pesquera. *Universidad "Eloy Alfaro"*. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/8743>
- Buhalis, D. &. (2022). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103201>
- Castillo, P. (2024). Guest perception of technology vs. human interaction in hotel check-in process: Implication for service quality. *Lecture Notes in Networks and Systems. Springer*. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-031-55911-2_8
- Deming, W. E. . (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dougan, J. (2021). The use of staffing guides and other productivity methods in U.S. hotels: A survey study. *Journal of Hospitality Financial Management*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/10913211.2011.10653901>
- Elbanna, T. F. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
- Ferrín, E. d. (2014). Diseño de herramientas de gestión para los hoteles de lujo. *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2498>
- Grau, A. P.-S. (2020). *Barcelona*. Barcelona: Editorial FUOC. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/c3270301-454c-4126-bb9d-7c9bbf89dab4/content>
- Guartán, A. (2020). La evaluación del desempeño laboral. *Universidad Técnica de Machala*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144062.pdf>
- Guix, M. (2020). The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. *International*

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.^a ed.). *McGraw-Hill*.
- Ivanov, M. y. (2021). Balanced scorecard and performance measurement in hospitality management. *Tourism and Hospitality Management*. doi:<https://doi.org/10.20867/thm.27.2.8>
- Kaplan y Norton. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kokturk, N. (2021). The Effect of Performance Management in Hotel Businesses on Employee Productivity and Customer Satisfaction. *Social Science Development Journal*. doi:<https://doi.org/10.31567/ssd.332>
- Locke. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette . *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* . , (pp. 1297–1349).
- Morrison, A. M. (2021). ow high-performance HR practices and LMX affect employee engagement and creativity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. doi:<https://doi.org/10.1177/1096348021996800>
- Mulet, C. (2024). The role of expansion strategies and operational. *Cornell University*. doi:<https://arxiv.org/abs/2411.04640>
- Oca, L. d. (2022). ndicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Revista Nacional de Administración*. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-07752022000200050&script=sci_arttext
- Orozco, J. I. (2021). Análisis del nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de los hoteles de tres estrellas. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17269>

- Ortiz, L. L. (2020). Implementación de un modelo de simulación de negocios PERSEO WEB en el sector hotelero. Caso: Hotel Lauri. *Universidad de Machala*. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/16200>
- Parmenter, D. (2020). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. *Wiley*. doi:10.1002/9781119620785
- Pilco, J. S. (2022). Orientaciones para la selección y el cálculo del tamaño de la muestra en investigación. *Depósito Legal en la Biblioteca*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12390/3096>
- Prefectura del Guayas. (2024). Obtenido de <https://guayas.gob.ec/turismo/>
- Prieto, J. B. (2020). Indicadores de gestión hotelera: Un estudio de la aplicación de indicadores de gestión. *Fundación Universitaria Los Libertadores*. Obtenido de <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/11371/1473/1/prietoyenny2017.pdf>
- Spasić, M. &. (2019). Hotel information systems and operational efficiency in front office management. *In Proceedings of the International Scientific Conference on Tourism and Hospitality Management*.
- Subying y Yoopetch. (2023). A bibliometric review of revenue management in the tourism and hospitality industry. *Mahidol University*. doi:<https://doi.org/10.3390/su152015089>
- Tavitiyaman, P. (2021). Employee Productivity of Hotel Room Attendants: An Input–Output Perspective. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. doi:<https://doi.org/10.1080/15256480.2021.1881941>
- Valverde, R. I. (2024). Los Key Performance indicators (KPI) y su importancia en las microempresas de Guayaquil. *Revista Ciencia Latina*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657
- Zavala, J. B. (2022). Análisis de la calidad del servicio del sector hotelero cincoestrellas de la ciudad de Guayaquil. *Revista de Ciencia y Tecnología*. Obtenido de https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/5_art.2022.pdf

ANEXOS

Anexo A. Observación Estructurada

Objetivo:

Registrar de manera sistemática el desempeño del personal de la empresa hotelera en el cumplimiento de sus funciones laborales, con el fin de evaluar aspectos relacionados con puntualidad, productividad, calidad del servicio, trabajo en equipo y cumplimiento de normas institucionales.

Nombre del observador: _____ **Fecha:** _____

Hora de inicio: _____ **Hora de finalización:** _____

Marque con una X la opción correspondiente según lo observado.

Variable	Registro
Sexo	☐ Masculino ☐ Femenino
Edad	☐ 18–25 ☐ 26–35 ☐ 36–45 ☐ 46–55 ☐ Más de 55 años
Cargo	_____
Área de trabajo	_____
Valor	Criterio
1	No se evidencia
2	Se evidencia parcialmente
3	Se evidencia completamente

Dimensión	Variable	Ítem de observación	1	2	3	4	5
Desempeño laboral		Cumple oportunamente con las tareas asignadas durante la jornada laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
	Responsabilidad laboral	Demuestra compromiso con las responsabilidades de su cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
		Finaliza las actividades asignadas dentro del tiempo establecido.	☐	☐	☐	☐	☐

Cumplimiento de procesos	Productividad	Mantiene un ritmo de trabajo acorde con las actividades programadas.	☐	☐	☐	☐	☐
		Aprovecha eficientemente el tiempo disponible durante la jornada.	☐	☐	☐	☐	☐
		Alcanza los resultados esperados en las actividades desarrolladas.	☐	☐	☐	☐	☐
	Procedimientos operativos	Ejecuta las actividades conforme a los procedimientos establecidos por el hotel.	☐	☐	☐	☐	☐
		Respeto la secuencia operativa definida para cada proceso.	☐	☐	☐	☐	☐
		Desarrolla las actividades minimizando errores durante su ejecución.	☐	☐	☐	☐	☐
	Políticas y normas	Cumple las políticas institucionales establecidas por la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
		Respeto las normas internas durante el desarrollo de sus funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
		Actúa conforme a los lineamientos organizacionales del hotel.	☐	☐	☐	☐	☐
Servicio	Atención al cliente	Brinda un trato cordial y respetuoso a los huéspedes.	☐	☐	☐	☐	☐
		Atiende las solicitudes de los clientes con oportunidad y disposición.	☐	☐	☐	☐	☐
		Mantiene una actitud profesional durante la prestación del servicio.	☐	☐	☐	☐	☐
	Calidad del servicio	Resuelve eficazmente los requerimientos presentados por los huéspedes.	☐	☐	☐	☐	☐
		El servicio ofrecido cumple con los estándares de calidad del hotel.	☐	☐	☐	☐	☐
		Genera una experiencia satisfactoria para el cliente durante la atención.	☐	☐	☐	☐	☐

Clima laboral	Comunicación	Mantiene una comunicación clara y respetuosa con los integrantes del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
		Comparte información relevante para el cumplimiento de las actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
		Escucha y considera las opiniones de sus compañeros de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
	Cooperación laboral	Colabora con otros miembros del equipo cuando las actividades lo requieren.	☐	☐	☐	☐	☐
		Participa activamente en el logro de los objetivos del área.	☐	☐	☐	☐	☐
		Favorece un ambiente de trabajo basado en el respeto y la colaboración.	☐	☐	☐	☐	☐

Nota. Elaboración propia, basada en Hernández, Fernández y Baptista (2024).

ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Anexo B.

FCEAE | Facultad de
Ciencias Económicas,
Administrativas
y Empresariales

Entrevista a directivos de las empresas hoteleras

Objetivo de la Entrevista:

Recopilar información sobre la percepción de los directivos respecto a la gestión del talento humano, productividad, calidad del servicio, gestión organizacional, indicadores de desempeño (KPI) y mejora continua, con el fin de sustentar el diseño e implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño.

Preguntas guía

Anexo B. Guía de Entrevista Semiestructurada

Dimensión: Demográfica

Variable: Sexo

1. ¿Cómo está conformada la distribución del personal según el sexo en las diferentes áreas del hotel?

Variable: Edad

2. ¿Cuál es el rango de edad predominante entre los colaboradores?

Variable: Cargo

3. ¿Cómo se encuentran definidos los cargos dentro de la estructura organizacional del hotel?

Variable: Área de trabajo

4. ¿Cómo se distribuye el personal en las diferentes áreas del hotel?

1 Dimensión: Desempeño laboral

Variable: Responsabilidad laboral

5. ¿Cómo describe el nivel de compromiso del personal con las responsabilidades asignadas?
6. ¿Cuáles son los criterios utilizados para evaluar el cumplimiento de las funciones de los colaboradores?

Variable: Productividad

7. ¿Qué herramientas utiliza el hotel para evaluar la productividad del personal en las diferentes áreas?
8. ¿Qué factores favorecen o limitan el cumplimiento de las metas de trabajo?

Dimensión: Cumplimiento de procesos

Variable: Procedimientos operativos

9. ¿Qué métodos de verificación se utilizan para asegurar que las actividades rutinarias cumplan con los procedimientos operativos establecidos?
10. ¿Qué dificultades se presentan en la aplicación de los procedimientos operativos?

Variable: Políticas y normas

11. ¿Considera que el personal cumple con las políticas y normas institucionales? ¿Por qué?
12. ¿Qué medidas aplica la organización para fortalecer el cumplimiento de las políticas y normas?

Dimensión: Servicio

Variable: Atención al cliente

13. ¿Cómo valora la atención que el personal brinda a los huéspedes?

14. ¿Qué aspectos considera esenciales para ofrecer una atención de calidad?

15. ¿Qué acciones desarrolla el hotel para fortalecer la atención al cliente?

Variable: Calidad del servicio

16. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios ofrecidos por el hotel?

17. ¿Qué factores influyen en la calidad del servicio prestado a los huéspedes?

Dimensión: Clima laboral

Variable: Comunicación

18. ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre los colaboradores y las diferentes áreas del hotel?

19. ¿Qué mecanismos utiliza la organización para fortalecer la comunicación interna?

Variable: Cooperación laboral

20. ¿Cómo describiría el nivel de cooperación entre los colaboradores de las diferentes áreas del hotel?

Nota. Elaboración propia, basada en Hernández, Fernández y Baptista (2024).



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Anexos

FCEAE | Facultad de
Ciencias Económicas,
Administrativas
y Empresariales

Anexo C. Ficha de Encuesta – Hotel “Oasis”

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a la gestión del talento humano, gestión organizacional, productividad, calidad del servicio, indicadores de desempeño (KPI) y mejora continua, con el fin de sustentar el diseño e implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño.

Pregunta	Opciones de respuesta
¿A qué hotel pertenece?	☐ Hotel Oasis ☐ Hotel Unipark ☐ Hotel Hilton Colón
¿Con qué sexo se identifica?	☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Prefiero no responder
¿Cuál es su rango de edad?	☐ Menos de 25 años ☐ 25–34 años ☐ 35–44 años ☐ 45–54 años ☐ 55 años o más

¿Cuál es el cargo que desempeña?		☐ Recepción ☐ Housekeeping ☐ Alimentos y bebidas ☐ Mantenimiento ☐ Administrativo ☐ Jefe de área ☐ Otro: _____				
¿En qué área desarrolla sus funciones?		☐ Recepción ☐ Alojamiento ☐ Alimentos y bebidas ☐ Mantenimiento ☐ Administración ☐ Otra: _____				
Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Cumplo oportunamente con las tareas asignadas.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Asumo con compromiso las responsabilidades de mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Finalizo mis actividades dentro del tiempo establecido.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mantengo un ritmo de trabajo acorde con las actividades asignadas.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Aprovecho eficientemente el tiempo durante mi jornada laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Cumplo las metas establecidas para mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Conozco los procedimientos establecidos para mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Aplico correctamente los procedimientos durante el desarrollo de mis funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Ejecuto mis actividades conforme a los procedimientos establecidos por el hotel.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Cumplo las políticas institucionales establecidas por el hotel.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Respeto las normas internas durante el desarrollo de mis funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Actúo conforme a los lineamientos organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Brindo una atención cordial y respetuosa a los huéspedes.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Atiendo oportunamente las solicitudes de los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Mantengo una actitud orientada a satisfacer las necesidades de los huéspedes.	☐	☐	☐	☐	☐
16	El servicio que brindo cumple con los estándares de calidad del hotel.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Resuelvo eficazmente los requerimientos de los huéspedes.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Contribuyo a la satisfacción de los huéspedes mediante un servicio de calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Mantengo una comunicación efectiva con mis compañeros de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Comparto oportunamente la información necesaria para el desarrollo de las actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
21	La comunicación entre las diferentes áreas favorece el cumplimiento de las actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Colaboro con mis compañeros cuando las actividades lo requieren.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Participo activamente en el trabajo en equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Contribuyo al logro de los objetivos de mi área de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

Nota. Elaboración propia, basada en Hernández, Fernández y Baptista (2024)



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ruiz Caicedo, Gabriel Armando**, con C.C: # **0924470974** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño e implementación de un sistema de indicadores de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal en una empresa hotelera** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de septiembre de 2026

AUTOR



Validar documento en firma:
Firmado electrónicamente por:
**GABRIEL ARMANDO
RUIZ CAICEDO**

f. _____
Ruiz Caicedo, Gabriel Armando

C.C: 0924470974

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño e implementación de un sistema de indicadores de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia del personal en una empresa hotelera		
AUTOR	Ruiz Caicedo, Gabriel Armando		
REVISOR/TUTOR	Albán Alaña, Luis Fernando Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre del 2026	No. DE PÁGINAS:	86 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración de empresas, Rendimiento profesional, Turismo.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Indicadores de rendimiento, KPI, eficiencia del personal, gestión operativa, calidad del servicio, gestión hotelera.		

RESUMEN

La presente investigación aborda la evaluación de la eficiencia del personal del Centro Turístico Oasis de Daule mediante el diseño de un sistema de indicadores de rendimiento. En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, relacionado con la necesidad de contar con mecanismos objetivos para evaluar el desempeño del personal, así como la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación del estudio. En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, en el que se revisan conceptos, modelos y fundamentos relacionados con la eficiencia, gestión del talento humano, desempeño laboral, indicadores clave de desempeño (KPI), calidad del servicio y gestión hotelera. En el Capítulo III se establece la metodología de investigación, bajo un enfoque mixto, mediante la aplicación de encuesta a 40 colaboradores del Centro Turístico Oasis, observación estructurada y entrevistas a responsables de establecimientos hoteleros, permitiendo obtener y contrastar información de primer orden. En el Capítulo IV se presenta la propuesta de un sistema de indicadores de rendimiento construido a partir de los resultados obtenidos, considerando las dimensiones de desempeño laboral, cumplimiento de procesos, productividad, servicio y clima laboral, además de su estructura técnica, responsables, metas y frecuencia de medición. Finalmente, en el Capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Los resultados evidenciaron condiciones favorables en el desempeño del personal, destacándose niveles altos de responsabilidad laboral, calidad del servicio, comunicación y cooperación; sin embargo, se identificó la necesidad de sistematizar su medición mediante indicadores que permitan fortalecer el control interno, apoyar la toma de decisiones y contribuir a la mejora continua de la gestión operativa y la calidad del servicio del Centro Turístico Oasis de Daule.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: + 593 96 311 3144	E-mail: gabriel.ruiz@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar	
	Teléfono: +593 98 691 6895	
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	